

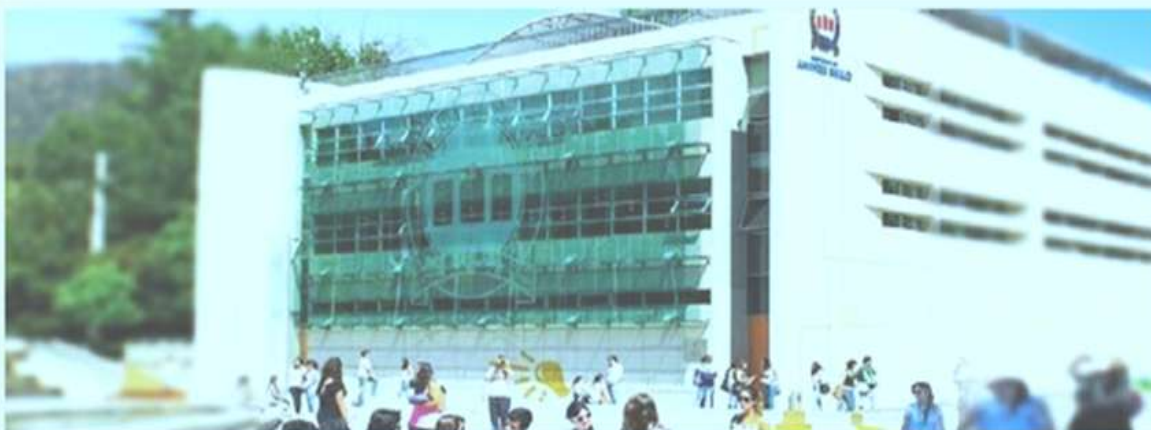


**INFORME INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN INTERNA
UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO
CHILE**

**PRESENTADO A LA COMISIÓN NACIONAL DE
ACREDITACIÓN (CNA-CHILE)**

**PROCESO DE RENOVACIÓN DEL ESTATUS DE INSTITU-
CIÓN ACREDITADA**

SANTIAGO, CONCEPCIÓN Y VIÑA DEL MAR, JUNIO DE 2013



VISIÓN

“Ser reconocida entre las mejores universidades del país”

MISIÓN

“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 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.**

INDICE GENERAL

	Página
▪ PALABRAS INICIALES DEL RECTOR	3
▪ PARTE A. MARCO INSTITUCIONAL, RESPUESTA A OBSERVACIONES DE LA CNA Y PROCESO DE EVALUACION INTERNA	
- CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	6
- CAPÍTULO 2: ABORDAJE DE LA OBSERVACIONES DEL ACUERDO N° 54	25
- CAPÍTULO 3: EL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA	35
▪ PARTE B. RESULTADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA	
- CAPÍTULO 4: AREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	41
- CAPÍTULO 5: AREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO	66
- CAPÍTULO 6: AREA DE INVESTIGACIÓN	101
- CAPÍTULO 7: AREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	119
- CAPÍTULO 8: SEDES DE LA UNAB	146
- CAPÍTULO 9: VISIÓN INTEGRAL DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO	168
- CAPÍTULO 10: LINEAS DE ACCIÓN PARA MEJORAMIENTO: AJUSTES AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	170

PALABRAS DEL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

La Universidad Andrés Bello cumple recién 25 años en 2013. Lo que fue en 1988 un ambicioso proyecto educativo, se ha consolidado hoy como la universidad más grande de Chile, en términos de estudiantes, con una oferta académica que abarca todas las áreas del conocimiento y todos los niveles tradicionales de enseñanza, dirigida a una audiencia amplia de jóvenes, adultos y trabajadores, que refleja en buen grado la fisonomía social del país, y que es impartida por diversas modalidades en tres sedes. Esto se acopla con una producción creciente en investigación, enlazada principalmente con los programas de doctorado, que le llevó a ser la primera y a la fecha única universidad privada no tradicional acreditada en esta área del quehacer académico, y que le otorga un carácter claramente competitivo en el escenario nacional.

La UNAB ha demostrado su compromiso con la certificación externa de calidad desde su fundación. Recibió el estatus de Plena Autonomía en 1999, y fue una de las tres únicas universidades privadas que voluntariamente se integró al primer proceso de acreditación en 2003, siendo acreditada hasta 2008, condición que fue entonces renovada hasta 2013. Y mantiene un programa de acreditación creciente de carreras de pregrado y programas de postgrado, que devienen de autoevaluaciones para mejoramiento, que actualmente suman alrededor de 30 en curso. Aún más, la UNAB decidió postular a una certificación de internacional, específicamente con la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE), una de las seis agencias oficiales que acredita instituciones de educación superior en los EE.UU., otorgándosele el estatus formal de Institución Candidata a la Acreditación en 2012, tras haber evidenciado el potencial para cumplir todos los estándares exigidos en un plazo razonable. Hoy trabaja para recibir la acreditación a fines de 2014 o inicios de 2015 (la evaluación interna para la CNA se fundió parcialmente con el autoestudio en marcha para la MSCHE). La UNAB ha acumulado así un aprendizaje efectivo en autorregulación, que le permite un mejoramiento continuo y una rendición adecuada de cuenta ante organismos competentes, nacionales e internacionales.

La oferta académica se ha desarrollado embridándose, con grado o acento distinto, con polos ya sea de investigación, demanda del entorno y vinculación con el entorno, y siempre en el marco de la misión declarada.

Así, luego de una década de implementación creciente de programas en el ámbito de la Administración, la Educación, el Derecho y las Ciencias Sociales, incursionó en el área de la Salud (Medicina, Odontología, Nutrición, etc.), conformando núcleos de investigación en Biología Celular y Molecular, Genética, Inmunología, Microbiología y Fisiología, que fueron la base de programas de doctorado que lograron su acreditación.

El necesario impulso a las Ciencias Básicas fue, por una parte, el sustrato para las Ciencias del Mar y carreras como Biología Marina e Ingeniería en Acuicultura, que tienen un sólido cuartel en el Centro de Investigaciones Marinas en la bahía de Quintay, que ha impactado positivamente en la pesca artesanal del litoral central (incluyendo además Isla de Pascua) y la repoblación y cultivo de especies importantes; y, por otro lado, dicho impulso catalizó doctorados como Biotecnología, Biociencias Moleculares y Físico-Química Molecular, altamente productivos, y recientemente la Ingeniería Física, que aglutina jóvenes astrónomos participando en el proyecto ALMA, GEMINI y otros. El área de la Ingeniería se ha nutrido así notablemente, que se ha ajustado a planes de cinco años y respondido a la demanda del desarrollo de la minería con carreras como Geología, seguida de Ingeniería en Minas e Ingeniería en Metalurgia, evidenciando ya la primera resultados en cuanto su foco en investigación. Y conjuntamente con la emergencia de las carreras de Ecoturismo y de Veterinaria, se ha implementado, de manera pionera en el país, el doctorado en Medicina de la Conservación.

La UNAB ha dado asimismo un salto innovador al concebir el llamado Campus Creativo que integra las Artes, la Arquitectura y las Comunicaciones, donde el accionar docente se realiza desde la creatividad, implicando un alto grado de flexibilidad curricular.

Es destacable que la Responsabilidad Social es uno de los elementos importantes que la UNAB ha decidido integrar al sello institucional, siendo un componente de Educación General en la estructura curricular. Además, el denominado Pacto Global del PNUD reside en la UNAB, y cuenta hoy con alrededor de 90 empresas que adhieren al pacto y reportan sus logros de cumplimiento. En una línea análoga, la UNAB ha adherido al Acuerdo de Producción Limpia, con otras siete universidades, y está realizando avances en la medición de parámetros para corregirlos adecuadamente (consumos básicos, huella de carbono, etc.), e implementó en 2012 el Centro de Reciclaje en el Campus República y el Sistema Fotovoltaico en el Campus Casona de Las Condes.

El notable crecimiento y consolidación de lo que fue una idea ambiciosa hace apenas 25 años, ha sido sustentado, por una parte, por una planificación que alinea los proyectos de las unidades con la visión institucional, y que está vinculada a un riguroso proceso presupuestario que se conforma igualmente desde las unidades y se controla desde la cúpula estratégica. Esto favorece economías de escalas al armonizar proyectos comunes a diferentes unidades, dando un foco especial a la efectividad de los procesos. Por otra parte, la estructura de gobierno y organizacional en general ha resultado funcional a los propósitos de desarrollo de la institución. En los organismos colegiados superiores, la Junta Directiva, organizada en comités de trabajo, el Comité de Rectoría, que agrupa a los directivos superiores, y el Consejo Superior, que integra a los decanos y miembros del Comité de Rectoría, ha residido la responsabilidad por las directrices del logro alcanzado, en tanto que la implementación del mismo se traza a los equipos de gestión de las escuelas, departamentos, carreras, programas y unidades de apoyo, y principalmente a los académicos.

Dicha planificación, presupuestación, organización y gestión ha logrado una razonable homogeneidad de las tres sedes institucionales, en términos de calidad de la oferta académica, idoneidad del personal e infraestructura y equipamiento.

La UNAB ha estado así cumpliendo su promesa hecha a la sociedad chilena. Allí están los algo más de 25.000 profesionales egresados que sobre un 80% están laborando, mayoritariamente en el área que estudiaron, o prosiguiendo estudio de postgrado dentro o fuera del país, habiendo asimismo logrado una cantidad creciente de intercambio de estudiantes con instituciones extranjeras. Y en el ámbito de la producción científica y la formación de capital humano de alto nivel, la UNAB es la única universidad privada no tradicional que, a la fecha, cuenta con proyectos de la Iniciativa Milenio, y además participación en 3 centros de Investigación de Excelencia FONDAP; suma más de 100 proyectos del FONDECYT y otros 30 FONDEF, FONIS, GEMINI, ALMA, EXPLORA, etc., aparte de 11 del programa InnovaChile, 5 del FIC, y 11 con financiamiento privado para acciones en la minería, la veterinaria y la astronomía. Esto es un respaldo a los casi 300 estudiantes en los programas de doctorado y en otros niveles de enseñanza. El avance hacia su visión lo evidencia, por ejemplo, el ranking británico QS que ubica a la institución en los últimos 3 años (2011, 2012, 2013) entre las primeras 100 en América Latina, y entre las 5 mejores entre las privadas no tradicionales de Chile; en tanto que el ranking de la Revista Qué Pasa la señala entre las 10 primeras en los últimos años, y el Barómetro de la Educación Superior en el primer puesto entre las universidades privadas.

La UNAB no se ha desarrollado al margen de la sociedad, la cual en última instancia la sostiene. Entiende su relación con el medio en el marco de la reciprocidad entre ella y la sociedad, transfiriendo conocimiento desde la universidad al entorno y enriqueciendo las funciones de docencia e investigación al recibir elementos que promueven su pertinencia. Es así que toman sentido el cuantioso y sistemático accionar ilustrado, entre otras actividades, por los diversos servicios que cada una de las facultades presta a la comunidad; el programa de Habilidades Laborales, único en América latina, para jóvenes con necesidades

educacionales especiales; los eventos periódicos de Trabajo Voluntario; las acciones sociales en el ámbito de la salud; los programas culturales de la Camerata y el Coro de la UNAB; el Pacto Global; la investigación vinculada a problemas del medio; la edición de publicaciones; los programas de capacitación de trabajadores; y la conexión institucional con los egresados a través de la organización Alumni.

Revisando la trayectoria narrada, me asiste la plena convicción y certeza del gran progreso que la universidad ha experimentado desde su autonomía a la primera acreditación y luego otro importante salto hasta su re-acreditación en el año 2008. Durante estos últimos 5 años la curva de progreso se ha acelerado en forma exponencial, asistiendo a un mejoramiento notable en cada área, que se evidencia en la adopción de instrumentos de gestión administrativa y académica de alto nivel, en un modelo educativo innovador y flexible, en incremento categórico en el volumen y calidad de su investigación, así como en el número y monto de proyectos con fondos concursables, en una acción cada vez más amplia y pertinente con el entorno y a su vez un incremento sustantivo de intercambios bilaterales tanto de estudiantes como académicos apoyado en un creciente número de convenios internacionales.

El escenario universitario es crecientemente competitivo y cambiante, en términos de políticas educacionales, disponibilidad de recursos y oferta académica. La UNAB ha sido capaz de crecer y desarrollarse, lograr estabilidad financiera y regular su efectividad y calidad. La institución ha estado funcionando con plena normalidad y respondiendo adecuadamente a sus compromisos y demandas. Y el proceso que ha conducido al informe que se expone a continuación ha ayudado a la UNAB a identificar áreas donde se requiere algún grado de intervención como también ha fortalecido su decisión a mantener un camino de continua renovación.

Este concreto y continuo aporte a la cultura y la educación del entorno; a la generación de conocimiento superior; a la formación de profesionales, y así a una efectiva movilidad social en el país, constituye la credencial con la cual la UNAB da cuenta pública de su promesa declarada.

Dr. Pedro Uribe Jackson
Rector

PARTE A. MARCO INSTITUCIONAL, RESPUESTA A OBSERVACIONES DE LA CNA Y PROCESO DE EVALUACION INTERNA

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

La UNAB es una institución privada de educación superior, fundada en 1988, que inicia sus actividades académicas en 1989, en dependencias ubicadas en la Avenida República, Santiago. La institución fue concebida como un proyecto académico pluralista, que recogiera lo mejor de la tradición universitaria chilena para armonizarla con los grandes desafíos de la modernidad. En su fundación participaron profesionales provenientes de distintas universidades y de diferentes sensibilidades sociales, lo que enriqueció sus definiciones estratégicas de desarrollo.

En 1999 recibió la Autonomía Plena de parte del Consejo Superior de Educación (hoy Consejo Nacional de Educación, Anexo 1.1, Acuerdo de Autonomía), y está acreditada institucionalmente por la CNAP (2004), la CNA (2008). Ver Anexo 1.2 y 1.3.

1.1 Evolución institucional

Ya desde la década de 1990 la UNAB aumentó su oferta académica y la disposición de sedes y campus. A la oferta inicial de carreras como Derecho, Arquitectura, Ingeniería Comercial y Periodismo, se agregó luego Ingeniería Civil, Construcción Civil, Contador Auditor y Psicología, y después, estando en su visión una más amplia cobertura, surgieron programas tecno-científicos y del área de la salud, que demandan mayores recursos de infraestructura y equipamiento. La carrera de Ingeniería en Acuicultura impulsó la implementación del Centro de Investigación Marina en Quintay (Anexo 6.13, D.U.N 312), que ha alcanzado un notable desarrollo, siendo hoy no solamente una base para la enseñanza, sino que una fuente de investigación y de efectiva vinculación con el medio. En particular, la oferta en el área de la salud evolucionó a través de varias estructuras, organizándose en lo que son hoy las facultades de Medicina, Ciencias de la Rehabilitación, Odontología, y Enfermería. Todo lo cual se respaldó con la consolidación de convenios que aseguraron desde temprano los correspondientes campos clínicos. Adicionalmente, se desarrolló el área de las Humanidades, con programas en el ámbito de la Literatura, la Historia y la Filosofía, y las ciencias básicas (Química, Biología, Física, Matemáticas) que terminaron cobijándose las facultades de Ciencias Exactas y de Ciencias Biológicas, donde se desarrollan carreras como Bioquímica, Ingeniería en Biotecnología, Astronomía y Licenciaturas en las restantes ciencias básicas. Recientemente se concibió lo que se denomina Campus Creativo (Santiago), que integra una enseñanza desde la creatividad, con notable flexibilidad curricular, las áreas de las Artes, la Arquitectura, el Diseño y las Comunicaciones.

Al campus original se adicionó en Santiago el Campus La Casona de Las Condes, y en 1999 la UNAB asumió la continuidad académica del proyecto forjado por la entonces Universidad Educare, lo que catalizó el desarrollo de una Facultad de Educación, como también de una sede en Viña del Mar, donde se inauguró una moderna infraestructura el presente año. A fines de 2007, la UNAB convino con la Armada de Chile asumir la continuidad de estudios de los alumnos de la entonces Universidad Marítima de Chile, lo que adicionó carreras como Ingeniería en Transporte Marítimo e Ingeniería en Marina Mercante, y programas de postgrado en el área. Y en 2009 se inició la sede Concepción, lo que complementa una oferta formal de pregrado y postgrado en los tres centros urbanos principales. Actualmente, la institución mantiene cuatro campus en la sede Santiago: República, La Casona de Las Condes, Bellavista y Los Leones, recientemente inaugurado.

La oferta de la UNAB cubre hoy todo el espectro del conocimiento, y en distintos niveles de enseñanza (Licenciatura, Educación Profesional, Magíster, Doctorado, Especialidad Médica, Diplomado, Certificación) y con diversas modalidades (jornadas, presencial, semi-presencial).

En el Anexo 5.1 se detalla la oferta académica regular y vigente de pregrado y postgrado (Magíster y Doctorado) y las sedes en que las carreras y programas se imparten.

Desde su primera década la UNAB fue estableciendo y estructurando unidades académicas, facultades, escuelas y departamentos, consolidando un aparataje de liderazgo y gobierno que ha sido funcional a sus propósitos, destacándose en este sentido la Junta Directiva que refleja el sector constituyente y la sociedad; y el Comité de Rectoría, el Consejo Superior, los consejos de facultad y los equipos de gestión de las escuelas, departamentos, carreras de pregrado y programas de postgrado que diseñan e implementan la estrategia y llevan a cabo la conducción académica.

Al mismo tiempo se incrementaron y readecuaron las unidades de apoyo administrativo relativas a los ámbitos de personal, de servicios estudiantiles y otros, finanzas, planificación, instalaciones, etc. Se fueron igualmente estableciendo núcleos de académicos en las disciplinas y profesiones fundamentales, incluyendo los primeros de investigación con participación en el sistema nacional de ciencia y tecnología.

El Anexo 4.1 muestra el organigrama con las unidades e instancias primarias de liderazgo, gobierno y administración; el Anexo 4.2 las normas que describen las instancias de gobierno y administración; el Anexo 6.1 lista los centros de investigación.

1.2 Misión y Objetivos Institucionales

La Misión de la UNAB es “*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 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 con-

tribuir 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.

Objetivos o Ejes Estratégicos 2013 – 2017

En consecuencia con los propósitos misionales enumerados, la UNAB se ha trazado los siguientes cuatro (4) Objetivos Estratégicos de su Plan Estratégico Institucional 2013 – 2017, que se enlaza con su precedente Plan 2009 – 2013:

- **Objetivo Estratégico 1:** Proveer una educación pertinente, integradora, de excelencia y calidad.
- **Objetivos Estratégico 2:** Potenciar la generación de nuevo conocimiento.
- **Objetivos Estratégico 3:** Consolidar la interacción de la UNAB con su entorno social, económico, productivo y cultural.
- **Objetivos Estratégico 4:** Consolidar un modelo de gestión que maximice el uso efectivo y eficiente de los recursos humanos y económicos de la institución.

El Anexo 4.3 contiene el Plan Estratégico Institucional vigente.

Los Objetivos Estratégicos confirman la decisión de la UNAB de continuar en el mejoramiento continuo, incursionando siempre en las funciones de enseñanza en todos sus niveles, de investigación competitiva y de alto impacto en ciertas áreas, en el escenario nacional, y de interacción con el medio, concibiendo las últimas dos como un aporte a la comunidad y como un factor en el proceso de formación de profesionales.

1.3 Control Institucional

La UNAB es una entidad privada que no está vinculada ni es dependiente de organizaciones permanentes de índole religiosa o ideológica. A poco más de una década de su funcionamiento enfrentó la contingencia de la institucionalización, vale decir dejar la dependencia de sus particulares fundadores y transitar a una organización más bien corporativa y no personal. Luego de evaluar alternativas, los sostenedores nacionales de la UNAB se decidieron por el consorcio educacional Sylvan International Universities (hoy Laureate International Universities) como socio estratégico, en atención a dos atributos esenciales para la alianza buscada: constituía 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 universidades e instituciones educacionales. La alianza garantizaba, y garantiza, una adhesión a la visión o proyecto de desarrollo de la UNAB, como también una absoluta autonomía en el ámbito académico.

Con la incorporación de este consorcio educacional, la UNAB decidió, en consecuencia con su Misión Institucional, fortalecer los siguientes ejes de desarrollo: a) consolidación del área de la salud, con énfasis en la investigación y la enseñanza clínica; b) ampliación de la oferta de programas de postgrado; c) ampliación y consolidación de núcleos de investigación; y d) internacionalización, en términos de movilidad estudiantil y cooperación académica. Es precisamente a lo largo de la década pasada que la institución exhibe un notable aumento de la oferta académica y de matrícula, estando entre las primeras universidades privadas con elevada participación en el Aporte Fiscal Indirecto (AFI), y un avance importante en la función de investigación.

1.4 Gobierno y Estructura Organizacional

En los Estatutos de la Universidad Andrés Bello se establece su propósito, constitución, estatus jurídico, y el gobierno superior con las funciones más relevantes de las autoridades superiores y sus mecanismos de nombramiento (Anexo 4.4, Estatutos). Allí se define la UNAB como una corporación de derecho privado y señala que como institución de educación superior propende a la formación de profesionales mediante actividades de docencia, investigación y extensión, y que en esta tarea tendrá autonomía y libertad académica.

La UNAB imparte sus oferta académica a través de tres sedes, una en Santiago (desde 1989) y dos en regiones: Viña del Mar, iniciada en 1999, y luego Concepción en 2009. La sede Santiago la integran hoy cuatro campos universitarios: los ya tradicionales de República, Bellavista y La Casona de Las Condes, y el recientemente inaugurado (2013) de Los Leones. La sede Viña del Mar comprende dos campus: Reñaca y el nuevo Quillota (en la ciudad de Viña del Mar, inaugurado en 2013). La sede Concepción tiene un nuevo campus único, que ha continuado ampliándose.

Como se adelantó, los organismos colegiados máximos de gobierno son la Junta Directiva, el Comité de Rectoría y el Consejo Superior; y las autoridades unipersonales superiores son el Rector, el Prorrector, los Vicerrectores, el Secretario General y los Decanos. Las unidades centrales de apoyo son de cargo de Directores Generales, dependientes de la Rectoría, la Prorrectoría y las Vicerrectorías. El siguiente organigrama muestra las instancias principales del gobierno académico de la UNAB (Anexo 4.2, Reglamento General):

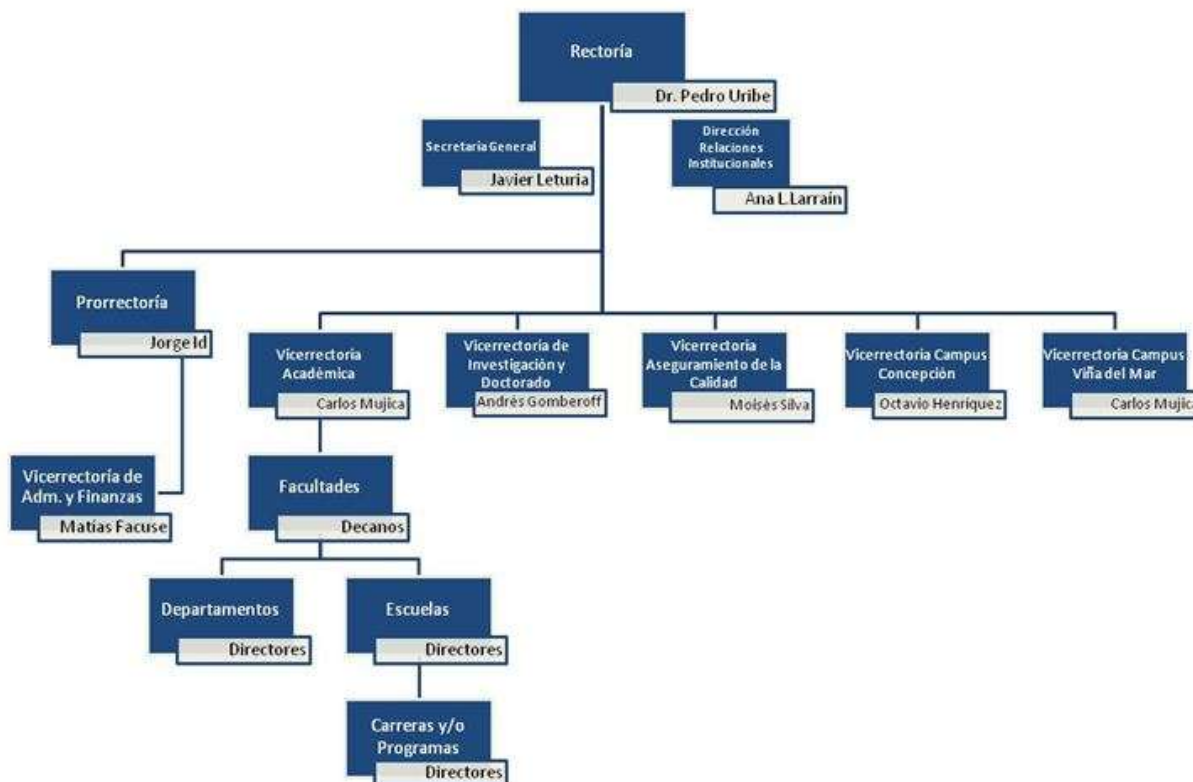


Figura N°1: Organigrama Rectoría

La Junta Directiva es independiente del gobierno académico, e integra al Rector solamente con derecho a voz. El Presidente de la Junta Directiva es la máxima autoridad unipersonal ejecutiva de la Corporación y la representa judicial y extrajudicialmente.

El Rector es la máxima autoridad unipersonal de la Universidad y le corresponde la dirección académica y administrativa. El Rector es asistido por las siguientes autoridades unipersonales superiores: El Prorrector, que le subroga; el Secretario General, que oficia como Ministro de Fe de la Universidad; el Vicerrector Académico, que subroga al Rector en ausencia del Prorrector; el Vicerrector de Investigación y Doctorado; el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad; el Vicerrector de Administración y Finanzas; y el Vicerrector de Sede, que le representa en la sede.

Las unidades académicas primarias son las Facultades, las cuales integran Escuelas, Departamentos, y crecientemente Centros e Institutos. En la gestión interna de las Facultades operan los consejos de facultad, sin perjuicio de otras instancias como consejos de escuela y departamento, comités varios (Carrera, Programa de Postgrado, Docencia, etc.) y direcciones de postgrado, de extensión, de centro y otras.

La Escuela es la unidad que administra las carreras y programas docentes, y está a cargo de un director; y el Departamento es la unidad que administra el accionar de académicos en torno al desarrollo disciplinar o profesional, sin perjuicio del rol que puedan tener en programas docentes de una escuela. Por su parte, el Centro es una unidad que fomenta y administra estudios, investigaciones y servicios, focalizados en cierto ámbito profesional o del conocimiento, con acusada vinculación con el medio regional o nacional, pudiendo abordar acciones de capacitación y perfeccionamiento profesional; y el Instituto fomenta y administra programas y proyectos de investigación, orientados a un área específica y emergentes o que responde a demandas visualizadas como relevantes desde el entorno. Todas estas unidades están a cargo de un

director que es propuesto por el Decano al Rector o Vicerrector Académico, según corresponda, lo que es ratificado por la Junta Directiva, según el caso.

El Decano es la máxima autoridad de la Facultad, y de él dependen el Vicedecano, cuando corresponde, los Directores de Escuela, Departamento, y de otras unidades académicas internas que puedan existir, así como el personal académico y administrativo de ella.

El Comité de Rectoría asesora al Rector en la definición e implementación de las políticas de gestión académica y administrativa. Está integrado por el Rector, que lo preside, el Prorector, el Secretario General y los Vicerrectores, asistiendo como invitadas permanentes la Directora General de Comunicaciones y la Directora General de Vinculación con el Medio.

El Consejo Superior asesora al Rector en la conducción de los asuntos académicos de la Universidad. Lo integran el Rector, el Secretario General, los Decanos, el Prorector y los Vicerrectores.

El Consejo Académico conforma una instancia especial que reúne, usualmente dos veces al año, y bajo la presidencia del Vicerrector Académico, a los Decanos y los equipos de gestión interna de las facultades (Directores de Escuela, Carrera, Programa, Departamento; equipo profesional de la Vicerrectoría Académica), pudiendo ser ampliado con otras autoridades.

El Claustro Académico, que congrega a todo el equipo de gestión y profesores, es convocado, a lo menos una vez al año por el Rector, que lo preside, a objeto de rendir cuenta de la marcha de la institución, en una visión crítica y prospectiva.

Las sedes de Viña del Mar y de Concepción tienen dos instancias organizacionales principales, presididas por el Vicerrector de Sede, cuya composición interna puede diferir levemente entre ellas: Un Comité o Consejo Administrativo de Sede, y el Consejo Académico de Sede.

Las políticas y funcionamiento del gobierno institucional se exponen y analizan en el Capítulo 4 (Área de Gestión Institucional).

1.5 Visión Educativa UNAB

Desde sus inicios la visión educativa de la UNAB ha focalizado en la instalación de competencias profesionales y generales en los estudiantes, en los cuales reconoce que reflejan la diversidad social del país, como también en la decisión por integrar perfiles docentes respaldados por credenciales formales de alto nivel, a quienes ofrece y aplica acciones de capacitación en el ámbito pedagógico.

Por su parte, la estructura curricular de las carreras ha mantenido un énfasis en la formación profesional, dejando un espacio para la formación general que hasta hace algunos años tendía a ampliar el horizonte cultural del alumno. Esto implica una consistencia entre los perfiles de egreso y las mallas curriculares, dando una particular importancia a los procesos de titulación, y especialmente a disponer de una diversidad de instrumentos de medición y de evaluación que aseguren que se alcanza el aprendizaje buscado. En esta línea, el seguimiento de egresados, que tiene instancias tanto en el plano de las unidades académicas como en el institucional (vía la organización Alumni), ha constituido un afán constante tanto para poder aplicar ajustes de mejoramiento en el proceso formativo como para innovar en la oferta académica.

Si bien la gestión docente ha tendido a una descentralización hacia las facultades y escuelas, desde hace algunos años, en atención al crecimiento y complejidad de la oferta académica, ha habido una injerencia creciente del nivel central en la facilitación o supervisión en ciertos ámbitos como la revisión o ajustes

curriculares, los procesos de evaluación y de capacitación, y la implementación de la componente de Educación General en el currículum.

Asimismo, la Visión o Modelo Educativo UNAB (Anexo 5.2, Modelo Educativo) ha reconocido que la investigación, la extensión académica y la vinculación con el medio contribuyen crecientemente a potenciar el proceso formativo y los valores institucionales.

A fin de avanzar hacia una cabal sistematización, ya desde de 2010 se inició una reflexión que condujo a una expresión más formal de la visión educativa UNAB, que enfatiza las directrices o políticas docentes establecidas y el horizonte que se busca. Es en atención a esto último que esta expresión formal, que se resume a continuación, se integra también sumariamente al Plan Estratégico Institucional.

En el Capítulo 5 (Área de Docencia Conducente a Título) se describe más extensamente la expresión formal del Modelo Educativo y sus vías de consolidación.

El Modelo Educativo se ancla en la misión y en los valores institucionales, atributos estos últimos que se procura promover y cultivar, entre otras instancias, desde el quehacer de cada miembro de la comunidad universitaria.

El perfil del alumno de la UNAB ha mantenido su diversidad etaria y educativa pre-universitaria, como también en su desarrollo psicosocial y cultural, talentos y formas de aprender, lo que no ha sido esencialmente alterado con el ingreso al Sistema Único de Admisión desde 2012. Este perfil impone un desafío importante, de manera más bien permanente, en cuanto mantener una diversidad metodológica en términos de modalidad de la oferta académica, la enseñanza y la evaluación. En este modelo, el docente asume el rol de agente facilitador del aprendizaje, esencialmente guiando el proceso formativo, retroalimentando oportunamente los resultados al alumno, reconociendo la diversidad de capacidades y utilizando metodologías activas.

Lo que hoy se denomina el Aprender UNAB, considera, entre otros elementos, una *mayor proporción de actividades centradas en el estudiante*, en términos de inversión de tiempo en la aplicación de conocimientos; y *evaluaciones que contribuyen al proceso de formación*, que focalizan en el desempeño, en la perspectiva autoevaluativa y el juicio de pares, y con eventos más frecuentes. Los ajustes estructurales y de liderazgo que se han ido estableciendo en la Vicerrectoría Académica tienden precisamente a facilitar lo anterior en las unidades académicas (Ver Anexo 5.27).

Los currículos de las carreras de pregrado se estructuran en función del perfil de egreso, que explicitan las competencias a instalar en el alumno, y el plan de estudios que describe las actividades formativas, contemplándose las siguientes áreas:

- **Ciencias básicas o saberes fundamentales:** asignaturas o actividades donde los alumnos abordan las disciplinas que constituyen la base de la profesión o licenciatura.
- **Educación General:** asignaturas o actividades, transversales a todos los currículos, tendientes a instalar habilidades 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.
- **Especialidad:** asignaturas o actividades destinadas a entregar los conocimientos y métodos de trabajo propios de la disciplina o profesión.

- **Profesional:** asignaturas y actividades que facilitan la inmersión del estudiante en el desempeño profesional, teniendo en consideración el efecto del fenómeno de la globalización en la educación y los oficios.

A través de los programas de postgrado (Doctorado, Magíster), la UNAB concreta la profundización y especialización de la formación profesional y disciplinaria. Los planes de estudio se estructuran en base a los objetivos o el perfil de egreso, con una tesis o actividad final ajustada al carácter académico o profesionalizante del programa.

Los programas de doctorado proporcionan un alto dominio en temas, problemas, teorías y metodologías de investigación en una disciplina o profesión. Además de la aprobación de cursos o equivalentes se contempla principalmente la elaboración, defensa y aprobación de una tesis, desarrollada en forma autónoma y que signifique una contribución original a la disciplina o campo profesional.

Los programas de magíster proveen una ampliación de los conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos, con nuevos o adicionales enfoques, herramientas y técnicas. La amplitud de su propósito permite diseñar programas con características diversas tanto en la duración de los cursos, como en la necesidad de realizar o no una tesis de investigación tradicional.

El programa Advance refleja el compromiso con la formación a lo largo de la vida y reconoce el aprendizaje previo formal o informal en el mundo del trabajo.

Un ajuste adicional al Modelo Educativo ha sido el avance hacia la implementación del Sistema de Créditos Transferibles (SCT), métrica que registra la totalidad del trabajo a desarrollar por el estudiante, siendo el límite 50 horas de trabajo semanal. Los distintos programas son así dimensionados en términos del SCT.

En consecuencia con el propósito de formar profesionales para un mundo global, aparece clave la instrucción hoy del inglés, como segundo idioma, que se incorpora gradualmente y que compromete niveles específicos de competencia.

1.6 Aseguramiento de la Calidad

Si bien, en su origen, el aseguramiento de la calidad dice relación con la generación de evidencias de cumplimiento de ciertos estándares, con el fin de dar una garantía razonable de ella a la sociedad, el foco de fondo es el mejoramiento continuo, para lo cual es preciso establecer un sistema permanente de evaluación y ajustes consecuentes. Por otro lado, puede asumirse la calidad como la evidencia tanto de consistencia interna de la institución, esto es con los propósitos institucionales (especialmente la promesa educativa declarada), como de consistencia externa, vale decir el cumplimiento de referentes o estándares impuestos o aceptados desde fuera de la institución.

A la luz de lo anterior, y manteniendo la nomenclatura general de *aseguramiento de la calidad*, la UNAB se ha inclinado por referirse, en lo concreto, a un sistema que asegure la *efectividad institucional*, entendiéndose por ello el cumplimiento razonable, vía evidencias, tanto de los propósitos declarados como de las demandas básicas o fundamentales que hace un conjunto de referentes o estándares externos.

La evaluación de resultados del accionar interno en la UNAB ha estado presente en grado creciente desde los inicios de la institución. Así, luego que la UNAB fue autorizada para funcionar, estuvo sometida al proceso de supervisión o licenciamiento, administrado por el hoy Consejo Nacional de Educación (CNED), que le condujo a recibir la plena autonomía en 1999 (Anexo 1.1, Acuerdo de Autonomía). Este proceso implicó el diseño y conducción de autoevaluaciones institucionales periódicas, con verificación y

evaluación por pares externos, en el marco del cumplimiento del propio proyecto educativo y de ciertos requisitos y estándares que abordaban, esencialmente, lo que hoy correspondería, según criterios de la CNA, al ámbito de evaluación de la gestión institucional y de la docencia conducente a título.

Esta experiencia y aprendizaje así acumulado se incrementó más tarde al aceptar la invitación de integrarse al primer programa de acreditación institucional (2003), administrado por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), que impuso igualmente procesos de autoevaluación, la elaboración e implementación consecuente de planes de acción y la evaluación por pares externos e independientes. La acreditación entonces recibida, por cuatro años, fue luego renovada, por un plazo de cinco años, por la CNA-Chile en un segundo proceso en 2008 (Anexo 1.3, Acuerdo CNA), que reconoció no solamente el cumplimiento de criterios en las áreas de la Gestión Institucional y de la Docencia de Pregrado, sino que además en la de Investigación y de Vinculación con el Medio.

Dado el desafío a la gestión que planteaba el crecimiento y complejidad que alcanzaba la institución, se creó la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC), que reemplazó a la Dirección homónima en 2010.

En el mismo contexto, la UNAB se encuentra hoy en pleno proceso hacia la acreditación institucional (internacional) con la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE)¹, logrando ya en 2012 el estatus formal de *Institución Candidata a la Acreditación*, la primera fase del proceso. Este estatus significa que la UNAB cumple todos los Requisitos de Elegibilidad y que ha dado evidencias de poseer el potencial para cumplir todos los 14 Estándares o Criterios de Excelencia de la MSCHE, como también de alcanzar los propósitos institucionales en un plazo razonable. A la fecha, la UNAB está realizando el proceso de Auto-Estudio Institucional, según un diseño aprobado, lo que luego de verificaciones en terreno por parte de expertos y pares externos norteamericanos podría conducirle a recibir el estatus de *Institución Acreditada* durante el 2014. El Anexo 1.4 exhibe la información dada por la MSCHE respecto de la UNAB en su proceso.

En este contexto, cabe mencionar que la UNAB aceptó la invitación del Mineduc a participar en el ejercicio de evaluación piloto de sus siguientes Programas de Doctorados: **Biociencias Moleculares, Biotecnología y Físico-Química Molecular**. Esta evaluación se realiza conforme a la metódica de la *National Academy of Sciences* (NAS) y del *National Research Council* (NRC) de los Estados Unidos (Anexo 1.5, Cartas del Mineduc y UNAB).

Se adiciona a esta experiencia, la lograda en procesos crecientes de autoevaluación interna y de acreditación de carreras y programas (Pregrado y Postgrado). A la fecha de la entrega de este informe, la UNAB posee 20 carreras y programas acreditados o en proceso de re-acreditación, y otras 29 en proceso de autoevaluación (con fines de acreditación). En el nivel de pregrado, son casi 34.000 alumnos los que actualmente estudian en carreras acreditadas o en proceso de acreditación, lo que equivale a más del 80% de la matrícula total de pregrado.

Detalle de lo anterior, se muestra en los siguientes cuadros (Anexo 2.1):

¹ La MSCHE es una de las seis agencias oficiales que acredita instituciones de educación superior en los EE.UU., y de manera creciente en Europa y Asia, y recientemente en América Latina (Chile). Opera desde 1919, y asocia a más de 500 instituciones, siendo reconocida por la Secretary of Education y por el Council for Higher Education Accreditation (CHEA) de ese país (más información en www.msche.org). Este proceso de acreditación implica un trabajo de a lo menos 5 años.

Carreras y programas acreditados o en proceso de re-acreditación

	Carreras de pregrado acreditadas	Años Acreditación	Observaciones
1	Pedagogía en Inglés	4	Realizando proceso para re-acreditación
2	Educación Musical para la Educación Pre-Escolar y Básica	4	Re-Acreditación en 2012; subió de 2 a 4 años Seguimiento de plan de mejoras.
3	Pedagogía en Educación Física	4	Realizando proceso para re-acreditación
4	Programa Especial de Pedagogía en Enseñanza Media para Licenciados	4	Realizando proceso para re-acreditación
5	Educación Parvularia	4	Realizando proceso para re-acreditación
6	Pedagogía en Historia y Geografía	3	Con ingreso cerrado. No va a re-acreditación
7	Química y Farmacia	4	Realizando proceso para re-acreditación
8	Contador Auditor	4	Realizando proceso para re-acreditación
9	Odontología	4	Seguimiento plan de mejoras
10	Medicina	4	Re-Acreditación en 2011; pasó de 2 a 4 años. Seguimiento de plan de mejoras.
11	Enfermería	5	Re-Acreditación en 2012; subió de 3 a 5 años. Seguimiento plan de mejoras
12	Kinesiología	3	Seguimiento de plan de mejoras.
13	Educación General Básica	3	Informe ya entregado para su re-acreditación. Esperando Visita de Pares.
14	Ingeniería en Acuicultura	4	En autoevaluación para re-acreditación en 2013
15	Psicología	3	En autoevaluación para re-acreditación en 2013
16	Doctorado en Biotecnología	6	Planificando proceso de re-acreditación.
17	Doctorado en Físicoquímica Molecular	6	Seguimiento de plan de mejoras.
18	Doctorado en Biotecnología	4	En espera de Visita de Pares. Dictamen en 2013
19	Programa de Formación de Especialistas en Psiquiatría del Adulto	5	Seguimiento de plan de mejoras.
20	Programa de Formación de Especialistas en Traumatología y Ortopedia	5	Seguimiento de plan de mejoras.

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, UNAB.

Carreras y Programas en autoevaluación para acreditación

Carreras en proceso de acreditación		Observaciones
1	Ingeniería Comercial	En autoevaluación para acreditación en 2013
2	Ingeniería Civil Industrial	En autoevaluación para acreditación en 2013
3	Bioquímica	En autoevaluación para acreditación en 2013
4	Ingeniería en Biotecnología	En autoevaluación para acreditación en 2013
5	Ingeniería Civil	En autoevaluación para acreditación en 2013
6	Ingeniería en Construcción	En autoevaluación para acreditación en 2013
7	Ingeniería Civil en Computación e Informática	En autoevaluación para acreditación en 2013
8	Ingeniería Industrial	En autoevaluación para acreditación 2014
9	Ingeniería en Transporte Marítimo	En autoevaluación para acreditación 2014
10	Ingeniería en Automatización y Robótica	En autoevaluación para acreditación 2014
11	Ingeniería en Logística y Transporte	En autoevaluación para acreditación 2014
12	Ingeniería en Seguridad y Prevención de Riesgos	En autoevaluación para acreditación 2014
13	Ingeniería en Administración de Empresas	En autoevaluación para acreditación 2014
14	Tecnología Médica	En autoevaluación para acreditación 2014
15	Derecho	En autoevaluación para acreditación 2014
16	Terapia Ocupacional	En autoevaluación para acreditación 2014
17	Fonoaudiología	En autoevaluación para acreditación 2014
18	Medicina Veterinaria	En autoevaluación para acreditación 2014
19	Nutrición	En autoevaluación para acreditación 2014
20	Trabajo Social	En autoevaluación para acreditación 2014
21	Doctorado en Enfermería	En espera de Informe de Pares. Dictamen en 2013
22	Magíster en Historia	En espera de Informe de Pares. Dictamen en 2013
23	Magíster en Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera	En espera de Informe de Pares. Dictamen en 2013
24	Magíster en Cs. de la Ingeniería, Mención Logística y Gestión de Operaciones	Documentación entregada a CNA. Dictamen en 2013
25	Especialización Médica en Obstetricia y Ginecología	Documentación entregada a CNA. Dictamen en 2013
26	Doctorado en Medicina de la Conservación	En autoevaluación para acreditación 2014
27	Magíster en Terapia Ocupacional	En autoevaluación para acreditación 2014
28	Magíster en Comprensión Lectora y Producción de Textos	En autoevaluación para acreditación 2014
29	Magíster MBA en Salud	En autoevaluación para acreditación 2014

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, UNAB.

Sistema de Evaluación de la Efectividad Institucional

El sistema de Evaluación de la Efectividad Institucional, diseñado, conducido e implementado por la VRAC², contempla las siguientes tres áreas y los componentes que la integran:

Evaluación de Resultados del Aprendizaje

- Nivel Institucional (Competencias de Educación General y otras)
- Nivel de Carrera (Perfiles de Egreso)
- Nivel de Cursos (Objetivos de enseñanza)

Evaluación del Logro Institucional

- Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (Resultados esperados - Indicadores)
- Acreditación Institucional (nacional e internacional)

Evaluación Interna de Unidades (Mejoramiento)

- Unidades Académicas (Carreras - Escuelas) y consecución de acreditación de carreras y programas.
- Unidades centrales de apoyo (Administrativas)

La *Evaluación de Resultados del Aprendizaje* aborda tres niveles: i) Nivel Institucional, que focaliza en la evaluación de las competencias definidas para el área de Educación General; ii) Nivel de Carrera, que focaliza en la evaluación de las competencias definidas en 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.); y iii) Nivel de Curso, que focaliza en la evaluación del logro de los objetivos específicos de cada asignatura o actividad formal del currículo. Las estrategias incluye exámenes con diversas modalidades, portafolios, OSCES, pasos prácticos, rúbricas, proyectos, ensayos, etc.

La evaluación en el Nivel de Curso corresponde al esquema tradicional de evaluación del logro de objetivos en el plano de asignaturas o equivalentes. En el abordaje del Nivel de Carrera se ha diseñado, y ha estado en implementación creciente desde 2011, un Sistema de Evaluación de la Efectividad Educativa que por cierto se concreta en las escuelas, pero es facilitado en terreno por la Vicerrectoría Académica (VRA) a través de una unidad *ad-hoc*, la Dirección de Evaluación de la Efectividad Docente, destinada a levantar y verificar la existencia de un sistema de evaluación continua, específicamente la presencia de los siguientes aspectos en todas las carreras que ofrece la institución:

- Perfiles de egreso adecuadamente elaborados y mallas curriculares consistentes en el marco de la arquitectura curricular establecida.
- Instancias curriculares donde se realice evaluación de índole integral (nodos críticos evaluativos).
- Resultados de evaluación cualitativa y cuantitativa.
- Evidencias de logros de aprendizaje.
- Utilización de resultados para enriquecer el proceso formativo y los procesos de autoevaluación para fines de mejoramiento y de acreditación.

Por su parte, el abordaje de la evaluación en el Nivel Institucional conforma un desafío más demandante pues implica la verificación de las competencias transversales que dicen relación con las facilitadas vía la

² El Plan Estratégico de la VRAC plantea un Objetivo General: Implementar un sistema de evaluación de la efectividad institucional que facilite el mejoramiento continuo, respondiendo a estándares internacionalmente reconocidos; y 4 Objetivos Específicos: 1) Facilitar el logro de la acreditación internacional (MSCHE); 2) Facilitar la renovación de la acreditación nacional (CNA); 3) Facilitar la acreditación y re-acreditación de carreras y programas de postgrado según plan establecido; y 4) Consolidar una capacidad de regulación interna de calidad en la institución.

Educación General, la instrucción del inglés, y otras actividades de índole más bien extra o co-curricular. En este ámbito, la VRA está avanzando gradualmente pues implica un ajuste no solamente técnico sino que en cierto modo cultural en la academia.

La *Evaluación del Logro Institucional* aborda dos componentes de suma importancia: i) el seguimiento de los resultados del Plan Estratégico Institucional (en un horizonte de 5 años; actualmente 2013 – 2017), el cual se enmarca en una ambiciosa Visión y Misión. El Plan Estratégico Institucional integra los planes o proyectos de las Facultades y de las Unidades Centrales, cada uno de los cuales se asocia con Indicadores; y ii) la acreditación institucional tanto ante la CNA-Chile como ante la MSCHE-USA. Lo primero mide el cumplimiento de los desafíos de desarrollo trazados, y el segundo el cumplimiento de estándares y criterios de calidad.

En el Anexo 4.5 se muestra una síntesis de la evaluación del logro o avance de objetivos institucionales en el Plan Estratégico Institucional que se cierra este año (2009 – 2013). Por su parte, la acreditación periódica institucional impone una evaluación interna en los distintos ámbitos del accionar de la UNAB, a la luz de un conjunto de estándares o referentes que implican la verificación o avance hacia la misión y los objetivos y compromisos asumidos.

La *Evaluación Interna de Unidades* aborda la efectividad de las unidades administrativas de apoyo y las académicas, para lo cual se aplican procesos de autoevaluación o evaluación interna. En el caso de las unidades académicas, el foco son las carreras y programas de postgrado (Magíster, Doctorado), utilizando los estándares de acreditación de la CNA, e integrándose luego a los procesos de acreditación o certificación externa de calidad.

Si bien se ha avanzado bastante, según un programa de trabajo 2011 – 2015, en la evaluación en el ámbito académico, es preciso abordar en mayor extensión el plano de las unidades administrativas, en el cual por lo demás, no hay tradición en la universidad chilena.

A continuación se resume algunas de las Estrategias y Métodos para recopilar y analizar información. Se indica el contexto en que son aplicadas y su naturaleza; algunas transversalmente en la institución, y otras de manera más bien localizada:

1. *Acreditación y Revisión de Programas y Unidades*
Autoevaluación; Evaluación externa; Acreditación institucional y de carreras y programas; Informes pertinentes a los procesos anteriores; otros procesos e informes de certificaciones externas.
2. *Eficiencia y Efectividad del Proceso Educativo*
Seguimiento de cohortes (tasas de retención, egreso, completación de carrera, etc.); Evaluación del logro de competencias (Educación General; Profesionales).
3. *Consultas a usuarios internos y externos*
Encuestas aplicadas a: empleadores, egresados, alumnos regulares, usuarios de la biblioteca, estudiantes extranjeros, alumnos que ingresan, profesores, alumnos de Educación Media (eventuales postulantes).

Cabe destacar en este ámbito los llamados “relatos” de los decanos, iniciados en 2011, requeridos por fines de cada año académico por la VRAC. Los decanos rinden allí una cuenta, siempre en una visión simultáneamente retrospectiva y prospectiva. Esta cuenta o visión del líder de cada unidad académica aborda las áreas o temas clásicos: Gestión, Docencia de Pregrado y de Postgrado, Investigación y Vinculación el Medio, con énfasis variable según la unidad, y con identificación de los respaldos correspondientes.

4. ***Desarrollo del Personal***
Evaluación de académicos; Capacitación y/o inducción de docentes y de funcionarios; Jerarquización académica.
5. ***Efectividad de la Planificación***
Informes de control de presupuesto y planificación.
6. ***Efectividad Organizacional***
Reuniones de análisis por organismos colegiados: la Junta Directiva; el Comité de Rectoría; el Consejo Superior; el Consejo Académico; los consejos de sede, de facultad y de escuela o carrera. Los temas pueden focalizar, según el caso, en: el proceso educativo; la situación financiera; el desempeño ante los fondos competitivos externos; la producción científica; políticas externas oficiales; rendimiento en la admisión; rankings nacionales; nuevos programas; exámenes nacionales a egresados; resultados de encuestas a usuarios; modelo educativo; estudios del mercado educacional; auditorías financieras; etc.

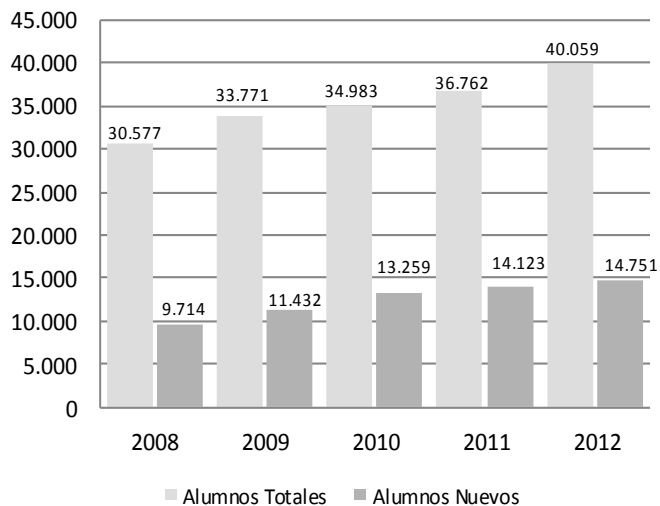
La evaluación de la efectividad institucional tiene presente la visión de llevar a la UNAB a ser reconocida entre las mejores universidades del país, considerando un crecimiento y mejoramiento respaldado en la formación de profesionales (pregrado y postgrado), la investigación científica y la vinculación y aporte a la comunidad.

La fortaleza actual es que se ha logrado implementar un conjunto amplio, crecientemente ordenado, de métodos y estrategias para recopilar datos, generar y analizar información y hacerla disponible para tomar decisiones de ajustes de mejoramiento. En particular, destacan aquí las áreas de la Evaluación de los Resultados del Aprendizaje, el Seguimiento del Plan Estratégico Institucional, y las Autoevaluaciones y Evaluaciones Externas en el plano institucional y de carreras y programas, conducentes eventualmente a acreditaciones y certificaciones externas formales.

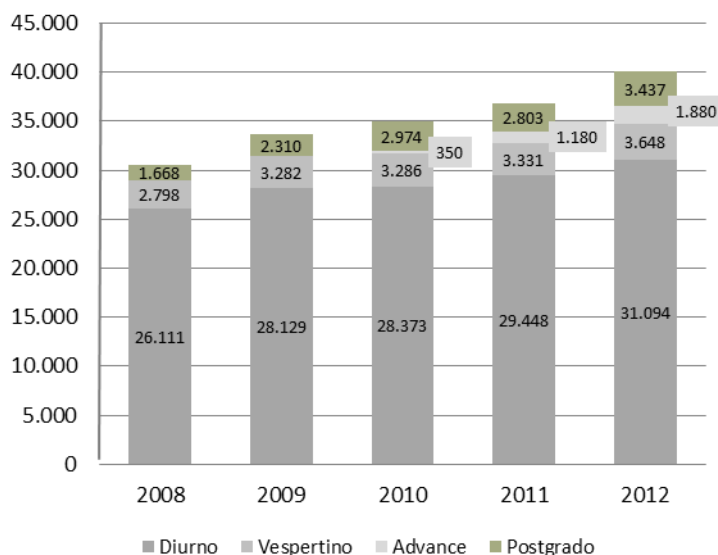
El desafío primario es integrar progresivamente todas las unidades, programas, carreras y servicios al círculo clásico de efectividad: *Objetivos – Acciones – Evaluación – Aplicación de Resultados*, lo que implica incrementar la capacitación al interior de las unidades y una más extendida y asimilada cultura evaluativa en la institución.

1.7 La UNAB en Cifras³

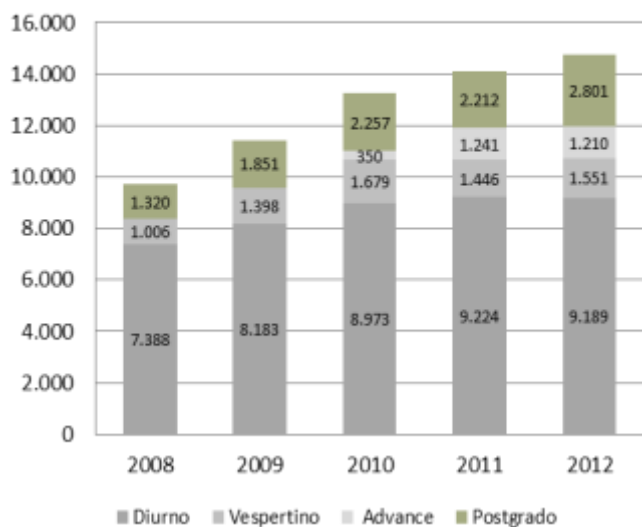
Evolución de la Matrícula Total y Nueva Institucional
Período 2008 - 2012



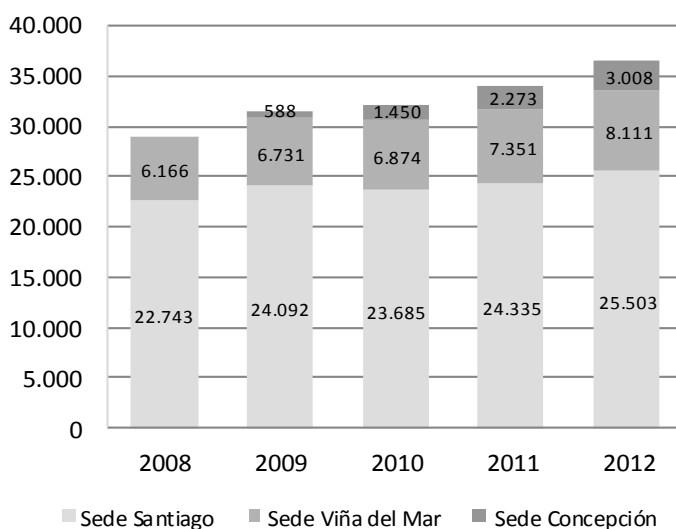
Evolución Matrícula Total Pregrado por Segmento
Período 2008-2012



Evolución de la Matrícula Nueva Pregrado por Segmento
Período 2008 - 2012

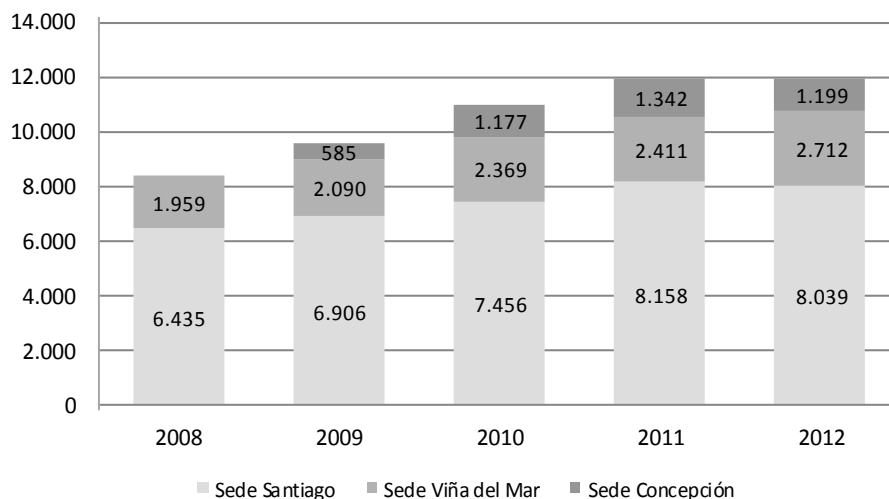


Evolución de la Matrícula Total Pregrado por Sede
Período 2008 - 2012



³ Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB.

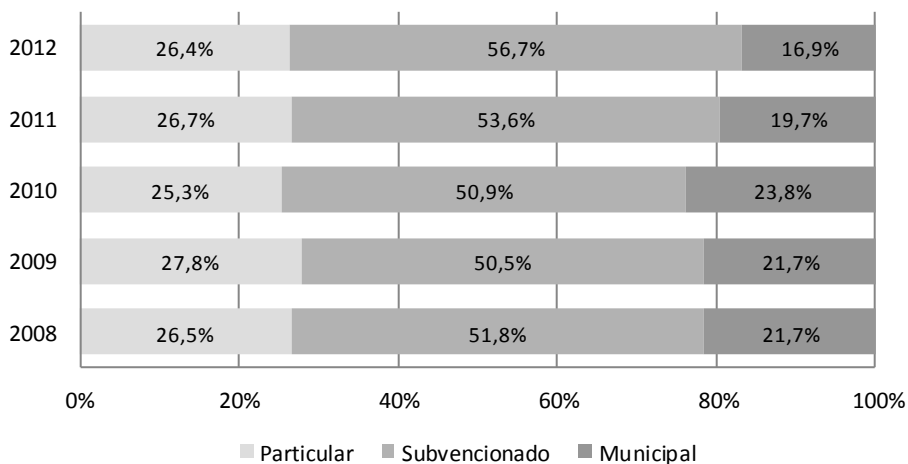
Evolución de la Matrícula Nueva Pregrado por Sede
 Período 2008 - 2012



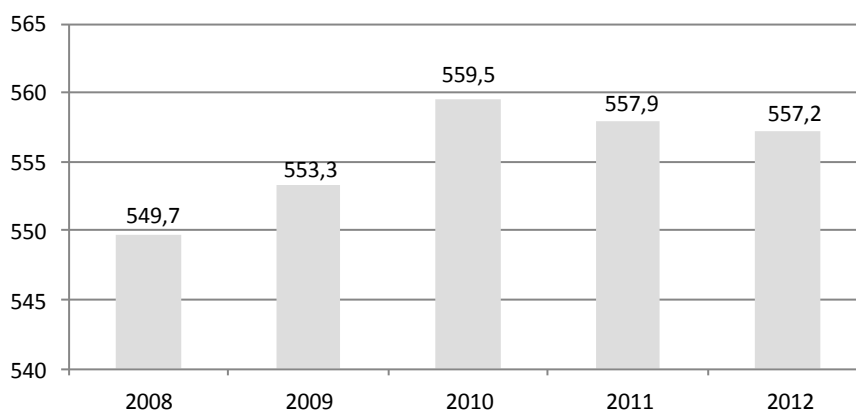
Evolución Programas Regulares por Área del Conocimiento						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Administración y Comercio	6	6	7	7	7	7
Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria	3	3	3	3	3	3
Arte y Arquitectura	3	4	5	5	4	7
Ciencias	6	6	7	8	8	8
Ciencias Sociales	3	3	4	4	4	4
Derecho	1	1	1	1	2	2
Educación	6	6	7	7	7	7
Humanidades	4	4	4	4	4	4
Salud	9	9	9	9	9	10
Tecnología	15	15	15	16	18	19
Total general	56	57	62	64	66	71

Evolución Programas Especiales por Área del Conocimiento						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Administración y Comercio	1		1	3	3	3
Arte y Arquitectura	1					
Derecho					1	
Educación	1	1	1	1	1	1
Tecnología				3	3	4
Total general	3	1	2	7	8	8

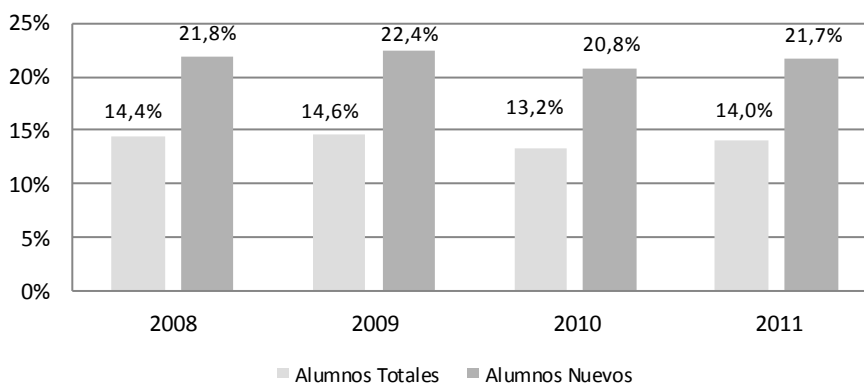
Composición alumnos nuevos según dependencia de colegio



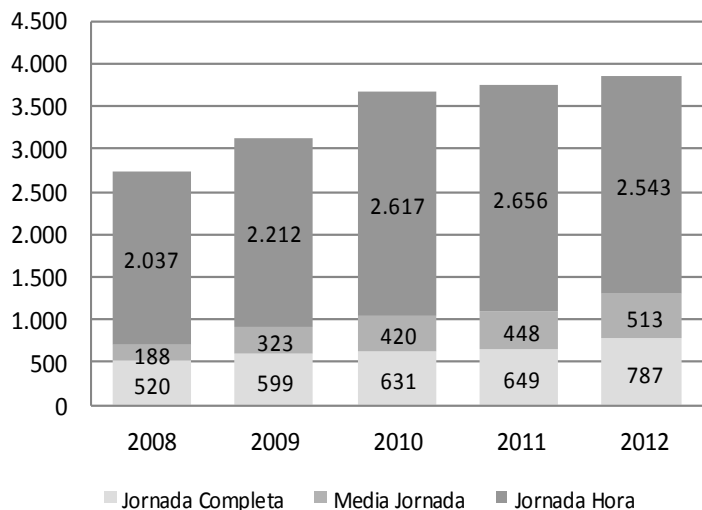
Evolución del Puntaje Promedio PSU del año



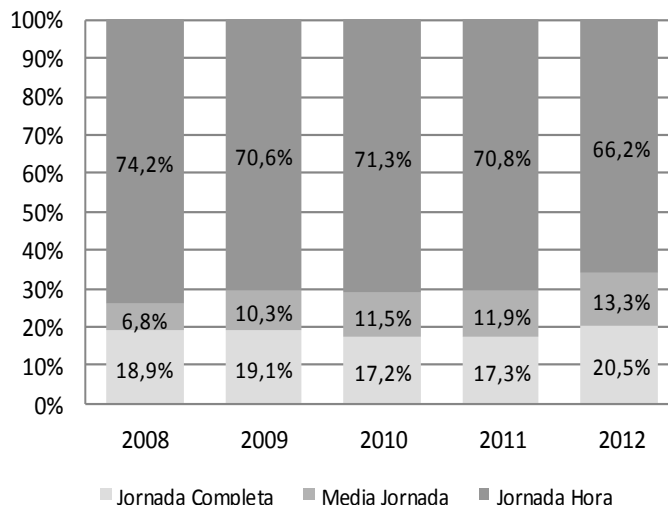
Tasa de deserción institucional pregrado,
1er semestre de cada año



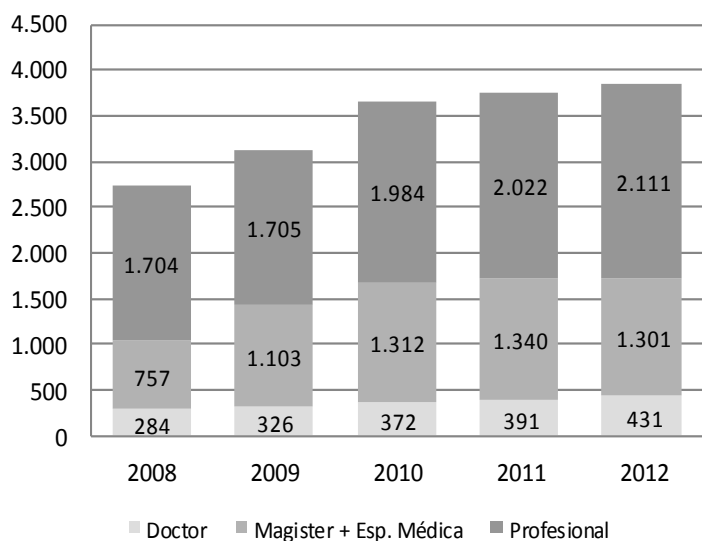
Evolución N° de académicos,
según tipo de Jornada



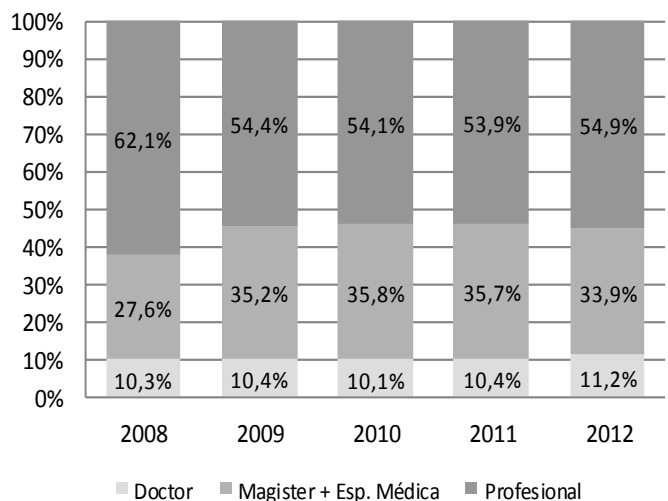
Composición Plantel Académico,
según tipo de Jornada
2008 - 2012



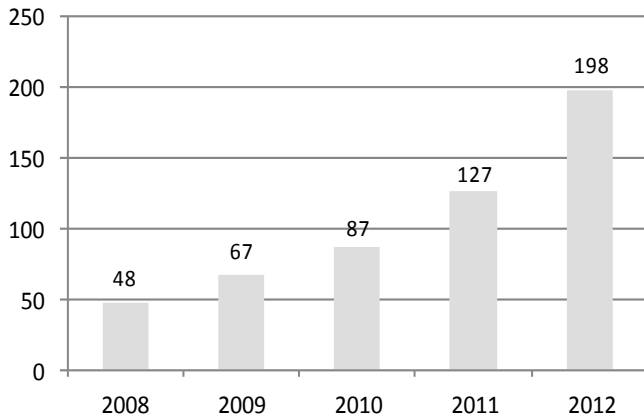
Evolución Académicos según Nivel de Formación,
2008 - 2012



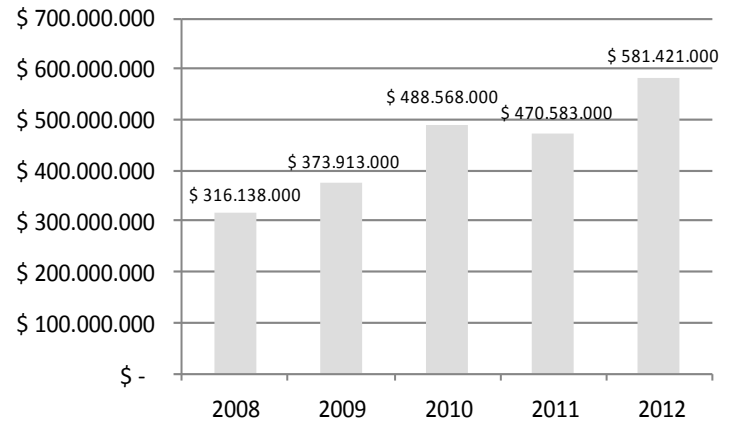
Composición Plantel Académico según Nivel de
Formación
2008 - 2012



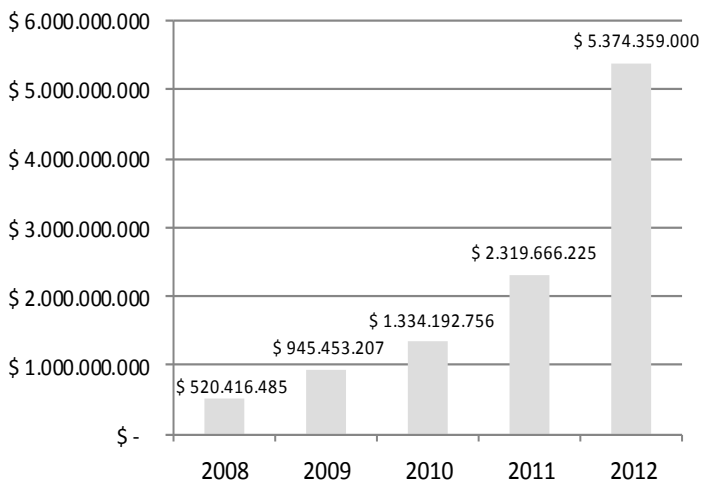
N° Total proyectos de Investigación y/o de Desarrollo Adjudicados (Fondecyt, Fondef, Iniciativa Nuevo Milenio, FIA, etc)
Período 2008 - 2012



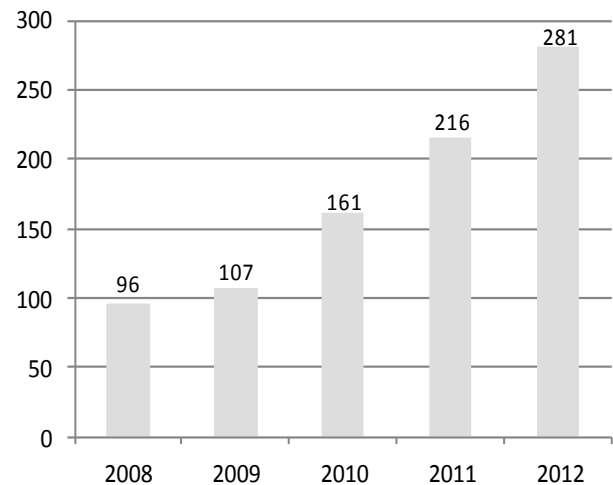
Evolución de los Recursos Internos destinados a financiar Proyectos Internos de Investigación (Proyectos Núcleos, Publicaciones ISI, Pasantías de Investigación, etc)
Período 2008 -2012



Evolución de los Recursos Externos obtenidos por Proyectos de Investigación y/o de Desarrollo (Fondecyt, Otros Recursos)
Período 2008 - 2012



N° Publicaciones ISI (ISI, SCIELO, Otros Comités Editoriales)



CAPÍTULO 2. ABORDAJE DE LA OBSERVACIONES DEL ACUERDO 54 DE LA CNA: ACCIONES Y RESULTADOS

En el Acuerdo N°54 de la CNA del año 2008 se indicaron observaciones a algunos aspectos de las áreas evaluadas. Al respecto, la UNAB abordó, en el período 2009 – 2012, dichas observaciones (destacadas en *cursiva*), describiéndose inmediatamente su reacción en términos de acciones y resultados.

2.1 En el área de Gestión Institucional

2.1.1 Observación de la CNA: “La Universidad cuenta con una misión institucional que ha permitido la continuidad en el tiempo del proyecto institucional, pese a los cambios de propiedad y de autoridades superiores. Si bien esta declaración de misión ha orientado el desarrollo de la institución, *su complejidad y extensión la hacen poco socializable a la comunidad académica en general.*”

Reacción de la UNAB: Luego de haberse cerrado el proceso de evaluación y de acreditación con la CNA en 2008, y en ocasión de abordar el proceso de planificación 2009 – 2013, se procedió a revisar la expresión de la Misión Institucional. Esto fue liderado por la Rectoría y Vicerrectorías, con la participación de las facultades, lideradas por sus decanos.

El resultado fue una expresión más breve de la Misión, que mantuviera los aspectos claves de la anterior, específicamente las ideas de: i) Una institución abierta; ii) La oferta de una educación integradora y de calidad; iii) El reconocimiento de formar un profesional para un mundo crecientemente global; y iv) El compromiso con la función de investigación.

Más recientemente, se estimó conveniente vincular explícitamente a la expresión de la Misión, la reafirmación del carácter de la UNAB y los valores a los cuales ha adherido desde su inicio, como también los propósitos que reflejaran la realidad respecto de: las funciones académicas que compromete; los niveles de enseñanza que realiza; las áreas del saber que cubre la oferta académica; la decisión por la inserción internacional; la adhesión a una visión educativa establecida; y el compromiso con una gestión para el mejoramiento continuo y logro de una calidad según estándares exigentes, certificada por organismos independientes.

Lo anterior se despliega en el punto 1.2 del Capítulo 1. La expresión vigente es entonces más sencilla y breve, y así más fácil de difundir y socializar como de hecho ha ido ocurriendo.

2.1.2 Observación de la CNA: “El plan de desarrollo 2005 – 2007 llevado a cabo por la institución presenta evidencia de resultados satisfactorios, debidamente medidos a través de indicadores de logro, constatándose un esfuerzo hacia la evaluación constante de las metas y propósitos institucionales. *Sin embargo, existe una distancia temporal entre el término de dicho plan de desarrollo y la entrada en vigencia del nuevo, lo que ha derivado en cierta dificultad a la hora de formalizar políticas y la evaluación de la marcha institucional.*”

Reacción de la UNAB: La UNAB ha desarrollado y mantiene una metodología de actualización y seguimiento del Plan Estratégico Institucional. Así, el Plan 2009-2013 se actualizó y revisó anualmente, readequando objetivos a la luz de un análisis continuo de la evolución interna y del entorno, y verificando los indicadores de logro y avance hacia las metas. Esta continuidad y seguimiento del Plan permite mantener orientaciones que han favorecido la redefinición e implementación de políticas.

La evaluación del Plan 2009-2013 fue presentada en la Jornada sobre Planificación Estratégica realizada en marzo de 2013, en la que participaron los equipos de gestión de todos los niveles de las

unidades académicas y de las unidades centrales administrativas de las tres sedes. Las propuestas de esta jornada conformaron la base para la definición del Plan para el período 2013-2017.

Cabe enfatizar que el Plan Estratégico Institucional (Anexo 4.3) se establece en un horizonte de cinco años, y se controla y actualiza cada año. Este proceso cuenta con la participación de los equipos directivos, en cada una de las áreas de gestión, sin perjuicio de ampliar la participación a otros sectores académicos y administrativos, según el tema y como sea necesario. De cualquier manera, el resultado es revisado y consensuado secuencialmente en el Comité de Rectoría, el Consejo Superior y la Junta Directiva.

2.1.3 Observación de la CNA: “La Universidad cuenta con políticas para la gestión de su infraestructura y equipamiento. No obstante *se observan algunas deficiencias en los campus de Santiago, la Institución ha definido estrategias para su mejoramiento, las cuales, sin embargo, están supeditadas al aumento de la matrícula.*”

Reacción de la UNAB: A contar de 2008, la institución ha ido incrementando y mejorando su infraestructura para la sede Santiago. Así, se instalaron dos nuevos campus: Campus Bellavista (14.100 mt², 2010) que alberga la Facultad de Derecho y programas vespertinos del programa de Advance; y Campus Los Leones (3.720 mt², 2013), donde funciona parcialmente la Facultad de Economía y Negocios, con programas diurnos y vespertinos. Se amplió y mejoró el Campus La Casona de Las Condes (7.600 mt², 2010) con un edificio de aulas para la Facultad de Economía y Negocios (4.400 mt²) y un Centro Polideportivo (3.200 mt²) para la carrera de Educación Física. Y en el Campus República se adicionaron dos edificios (3.000 mt², 2009 y 2012).

La UNAB mantiene un plan de desarrollo de infraestructura, denominado Plan Santiago 2013 - 2016, que contempla 75.000 mt² adicionales para 2015, cuyo objetivo es llevar el estándar de operación a 5mt²/alumno, y mejorar la calidad de las instalaciones, y equipamiento y mobiliario. El primer proyecto de este plan apunta a reubicar las facultades de Medicina, Ciencias Biológicas y Enfermería en el Campus Casona de Las Condes, en tres edificios, cubriendo un total de 28.700 mt² construidos, aparte de 32.000 mt² de estacionamientos, que cubren nuevas y modernas instalaciones para el desarrollo de las actividades prácticas, vale decir laboratorios, talleres, y centros de simulación clínica para Medicina y Enfermería. El proyecto contempla también la reubicación de núcleos de investigación.

Se ha aprobado además un segundo proyecto, denominado Campus Creativo, que concentrará las carreras de la Facultad de Arte, Arquitectura, Diseño y Comunicaciones, con el desarrollo de 15.000 mt² construidos en dos etapas en el Barrio Bellavista. Se trata de una infraestructura especial, diseñada de acuerdo a las exigencias particulares del concepto homónimo (Campus Creativo) de implementación curricular. La primera etapa de este proyecto está programada para marzo de 2015.

El avance concreto ya realizado en infraestructura en la sede Santiago, como también el materializado en las sedes de Concepción y Viña del Mar, fue posible, esencialmente, gracias a una gestión adecuada, en términos de proyección de oferta y matrícula efectiva y de asignación y control de recursos. El respaldo de lo proyectado para Santiago al 2015 está debidamente provisionado.

2.1.4 Observación de la CNA: “La Institución mantiene sistemas de información que le permiten tener bases sólidas para la toma de decisiones, sin embargo, *se requiere avanzar en una mejor integración de los diversos recursos de que dispone.*”

Reacción de la UNAB: La mayor parte de la generación de información interna de los procesos académicos y financieros se realiza a través del trabajo directo de la Oficina de Análisis Institucional (OAI) con la Dirección General de Informática, desarrollando almacenes de datos, preparados para la generación de información para la gestión, cuya fuente principal son así los sistemas operacionales. En 2010 se inició

una completa actualización de sus sistemas de información incorporando BANNER como sistema transaccional académico y COGNOS como su sistema de Información de Gestión. Actualmente la generación de informes, utilizando COGNOS, está a cargo de la OAI.

Con el fin de ampliar y mejorar la integración y difusión de la información, se está avanzando hacia el desarrollo del sitio WEB de la OAI, y la construcción de una tabla de comando (*dashboard* institucional), que aumente el grado de visibilidad de los principales indicadores del Plan Estratégico Institucional.

Cabe destacar que en el período 2011 – 2012, la OAI y la Dirección General de Tecnologías de la Información fueron reforzadas con profesionales y tecnologías para fortalecer la integración y disponibilidad de los recursos, especialmente ante la demanda creciente de información y análisis para los procesos de acreditación y la gestión institucional en general.

2.2 En el área de Docencia Conducente a Título

2.2.1 Observación de la CNA: “Si bien la misión institucional orienta de forma general el desarrollo de la docencia, la Universidad no tiene una formulación explícita de un proyecto educativo que defina con precisión el sello que se quiere entregar a la formación de sus estudiantes.”

Reacción de la UNAB: Efectivamente, al tiempo de la evaluación anterior, la institución no contaba con un documento que explicitara con claridad el modelo educativo al que de hecho adscribía la UNAB; no obstante, sí existía implícitamente un proyecto educativo propio. Hoy, la universidad cuenta con un modelo educativo formalizado, que surge, en su forma actual, a partir de la recopilación y sistematización de las políticas y prácticas docentes internas, así como de la revisión y actualización de documentos desde 2010. La expresión del Modelo Educativo UNAB, es entonces el resultado de la reflexión, aprendizaje y maduración de experiencias educativas que emergen desde la historia de la institución, explicitando los pilares en que se funda, así como el conjunto de lineamientos que modelan lo que la institución comprende como su labor de educar para transformar. Detalle del Modelo Educativo UNAB puede hallarse en los capítulos 1 (Marco de Referencia Institucional) y 5 (Docencia Conducente a Título).

2.2.2 Observación de la CNA: “La política de gestión del cuerpo académico tiene resultados dispares entre áreas del conocimiento. No se observa una política clara de reclutamiento, inserción y evaluación del personal académico docente, así como tampoco políticas referidas al perfeccionamiento de estos. Por otro lado, existe una tendencia hacia la contratación de académicos con poca dedicación horaria, lo que podría debilitar la consecución del proyecto académico y el cumplimiento de los propósitos institucionales.”

Reacción de la UNAB: El reclutamiento, inserción, evaluación y perfeccionamiento del personal académico docente se enmarca en criterios o políticas explícitas o derivadas del reglamento que regula la jerarquización y evaluación, como también lo declarado en el Modelo Educativo y otros documentos. El proceso de reclutamiento del personal académico considera el llamado a concurso público o comité de búsqueda, la evaluación de los currículos en la escuela y facultad, entrevistas al o los candidatos en la Escuela y/o Facultad, selección y sanción por parte del Consejo de Facultad y finalmente una entrevista con el VRA, Decano(a) y Director(a) de escuela, para luego proceder con el proceso de contratación por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

Por su parte, el perfeccionamiento académico se divide en dos componentes: la disciplinar y el desarrollo de competencias docentes. Para la primera de ellas, el perfeccionamiento disciplinar, se cuenta con mecanismos y recursos distribuidos anualmente en las facultades definidas por la Vicerrectoría Académica según el número de profesores con los que cuentan cada Facultad.

En general el tipo de programas que se financian son cursos de especialidad ya sea en programas de doctorado, magíster, postítulo o diplomados. Además los profesores UNAB tienen la posibilidad de asistir a seminarios dentro y fuera del país mediante, apoyo en participación a eventos académicos. Los profesores que quieran acceder a uno de estos programas deben postular mediante formulario y adjuntar antecedentes que acrediten dicha participación.

La tabla siguiente muestra la evolución de la asignación de montos por periodo y cantidad de profesores que han participado de perfeccionamiento, otorgados por UNAB. El detalle de los programas se encuentra en el Anexo 5.31.

Fondo de Apoyo a la Investigación y Académicos participantes, Período 2008 – 2012.

AÑO	Fondo	Académicos Participantes
2009	\$42.310.200	38
2010	\$40.000.000	62
2011	\$60.000.000	65
2012	\$70.500.000	85

Fuente: Vicerrectoría Académica, UNAB.

Respecto del desarrollo de habilidades docentes, la Vicerrectoría Académica ha asumido la tarea centralmente. Es así como a través de la Dirección de Innovación y Desarrollo Docente (ex Dirección de Metodologías Educativas) se han desarrollado un conjunto de programas y cursos con y sin otorgamiento de certificados. Adicionalmente, desde 2010 se ofrecen cursos y programas por parte de la División Programas de Desarrollo Docente de Laureate y más recientemente se ha iniciado una colaboración con LAS-PAU para la organización de talleres de docencia con destacados invitados internacionales.

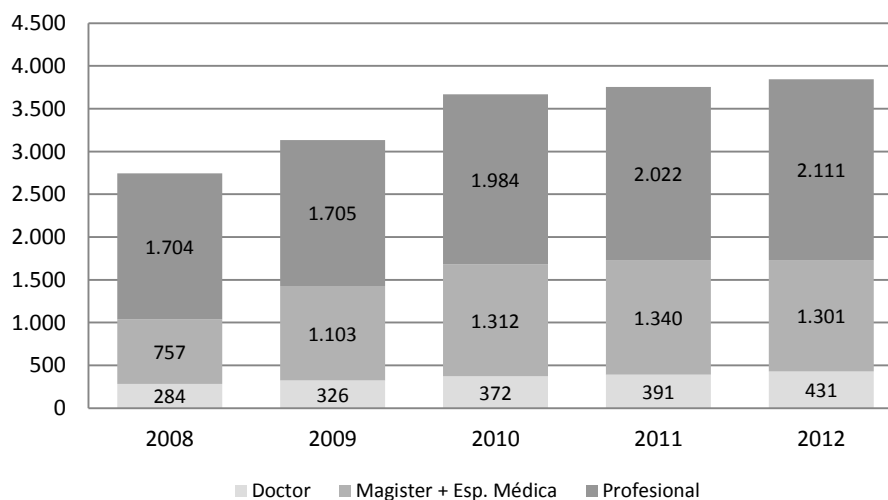
La tabla siguiente muestra la evolución de los cursos y certificados otorgados por la UNAB. En cuanto al crecimiento de la planta académica, el gráfico siguiente muestra la evolución de la planta académica, donde se observa un crecimiento significativo en los académicos con Jornada Completa y Media Jornada.

Resumen de la participación en las actividades entre el año 2009 y mayo 2013.

Cursos					
Nombre de la Actividad	2009	2010	2011	2012	2013*
Uso de Aulas Virtuales como Apoyo a la Docencia	-	-	-	-	119
Planificación y Diseño de Syllabus	-	-	-	-	83
Metodologías Activas en la enseñanza Universitaria	-	-	-	-	124
Introducción a la Docencia en Línea	-	50	50	20	ND
Certificado Online LNPS	-	84	134	265	132
*Enero- Mayo 2013					
Talleres					
Uso de herramientas de Aulas Virtuales	90	110	40	50	30
Evaluación Contextualizada	-	-	23	41	14
Diseño de Syllabus	-	-	40	27	-
Taller de Aprendizaje Activo	-	-	-	140	-
Uso y Abuso de Clickers	-	-	-	-	20
Taller de Aprendizaje Basado en Equipos (TBL)	-	-	-	-	70
Taller Docencia Efectiva en el Aula I	60	10	-	-	-

Taller Docencia Efectiva en el Aula II	0	13	-	-	-
Ciclo de Charlas					
Diálogos del Quehacer Docente	-	-	-	-	70
Otras Actividades					
Acompañamiento de Profesores	-	-	-	-	4
Asesorías	-	-	-	-	60
Totales	150	267	287	543	726

Evolución Académicos UNAB según Nivel de Formación, Período 2008 - 2012.



Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB.

El crecimiento de la planta ha llevado un ritmo mayor a la expansión de la matrícula, con lo que el cociente *N° de alumnos/N° profesores jornada completa* se ha reducido de 92 en 2008 a 78 en 2012. Este crecimiento del recurso humano ha tenido un significativo impacto en los indicadores de desarrollo institucional, como son las tasas de retención y la productividad en investigación, dos elementos claves del proyecto institucional, despejándose completamente el riesgo potencial de incumplimiento de los propósitos institucionales señalados en el Acuerdo de Acreditación N°54 de 2008 (Anexo 5.24, Evolución Cuerpo Académico).

2.2.3 Observación de la CNA: “La Universidad carece de un procedimiento formal y sistemático de evaluación del desempeño académico. Pese a esto, existen algunos mecanismos orientados a la evaluación de los docentes, tales como encuestas por parte de estudiantes, instrumentos de compromiso académico y procesos de jerarquización académica.

Reacción de la UNAB: Hoy la UNAB desarrolla procesos de evaluación del desempeño docente, a través de distintas vías o procedimientos. Un ejemplo de esto es la encuesta docente semestral, gestionada centralmente por la Dirección General de Docencia. Este instrumento posee tres módulos con preguntas que indagan sobre temas claves como: asistencia, carga de trabajo, interés en la asignatura, quehacer del profesor, planificación docente, responsabilidad académica, dominio disciplinar, interacción pedagógica, métodos de evaluación, entre otros. Los resultados de la encuesta docente son comunicados a las facultades, escuelas, departamentos y carreras para su utilización con objetivos de mejoramiento continuo. Adicionalmente, algunas unidades realizan encuestas específicas, para, por ejemplo, evaluar la labor docente en los campos clínicos y laboratorios.

El proceso de jerarquización es otra vía por la que se efectúa una evaluación del desempeño de los académicos, pues no solo implica una revisión exhaustiva de sus credenciales, sino también de su trabajo y aporte a la institución (Anexo 5.3; Reglamento de Jerarquización Académica). Por su parte, la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado complementa la evaluación del cuerpo académico, verificando y evaluando sus resultados en materia de investigación y desarrollo de proyectos.

Corresponde señalar además, el avance en el ámbito de la Evaluación del Desempeño como una herramienta de gestión que se inscribe en el proceso mayor de Gestión del Desempeño. Esta es evaluación sistemática y periódica que busca reconocer el nivel de logro de ciertas metas y objetivos, en un determinado período de tiempo, con el propósito de certificar lo logrado y, si fuese el caso, de establecer las acciones y planes de mejora.

2.2.4 Observación de la CNA: “La Universidad ha implementado mecanismos de nivelación y apoyo a sus estudiantes. Sin embargo, éstos no tienen la misma profundidad en las diversas unidades académicas, debido a la falta de una política formal y generalizada en este aspecto.”

Reacción de la UNAB: La universidad dispone hoy de un modelo predictivo de la deserción (Anexo 5.28, Modelo Predictivo Deserción) que recoge diversas variables tales como puntajes PSU, NEM, colegio de origen, preferencia en la postulación, entre otras. Así, el tema se ha abordado desde diversas perspectivas, donde la nivelación y apoyo a los estudiantes, es sólo una de ellas. Estas acciones, que cubren la totalidad de las áreas académicas, en sus tres sedes, son promovidas desde el nivel central y sus resultados monitoreados semestralmente.

En el capítulo 5 (Docencia Conducente a Título) se describen algunas de las iniciativas desarrolladas durante los últimos años y los resultados que ellas han producido.

2.2.5 Observación de la CNA: “La Institución ha promovido procesos de acreditación de carreras como un mecanismo de autorregulación y aseguramiento de calidad en las propias unidades académicas. Si bien un número importante de escuelas han iniciado procesos de autoevaluación, aquellas que han culminado el proceso de acreditación son todavía escasas.”

Reacción de la UNAB: La institución ha mejorado notablemente su desempeño e indicadores en el ámbito de la acreditación de carreras y programas a partir de 2009. Efectivamente, en diciembre de 2008, al momento de recibir la renovación de la acreditación, la UNAB exhibía sólo 4 carreras de pregrado acreditadas y un programa de doctorado.

En junio de 2013, la Universidad tiene 15 carreras de pregrado acreditadas o en re-acreditación y 5 programas de postgrado acreditados o en re-acreditación. Esto supone un aumento importante en relación al proceso anterior. Es preciso señalar que existen además, otros 29 programas de pregrado y postgrado en proceso de autoevaluación/acreditación, con alcance en todas las facultades de la universidad y en todos los niveles de enseñanza. De acuerdo a lo programado, 14 de ellos debieran obtener un resultado de acreditación entre el segundo semestre de 2013 o el primero de 2014.

Cabe finalmente mencionar que la UNAB ha establecido como meta a 2015, que a lo menos el 50% de sus carreras de pregrado se encuentren acreditadas, al mismo tiempo que continuar con la acreditación de sus programas de postgrado, con énfasis en el nivel de Magíster, lo que supone una planificación y presupuestación a gran escala, dado el tamaño y características de la institución.

2.3 En el área de Investigación

2.3.1 Observación de la CNA: “Si bien la Universidad cuenta con mecanismos de incentivo que respaldan fuertemente el desarrollo de la investigación en todas las unidades académicas, lo que se traduce en fondos para proyectos internos; incentivos para la publicación y participación en concursos externos; becas para estudiantes de postgrado y adquisición de equipamiento avanzado, *el desarrollo de la investigación a través de la Universidad es bastante heterogéneo, existiendo unidades académicas que sólo realizan actividades relativas a la docencia de pregrado. En ese sentido, no obstante se cuenta con mecanismos para impulsar la investigación en nuevas áreas, no se han establecido prioridades que permitan asegurar un desarrollo significativo de las mismas.*”

Reacción de la UNAB: A partir de 2008, la UNAB creó un fondo especial para apoyar a las áreas menos desarrolladas. Y si bien la UNAB sigue manteniendo áreas fuertes, que la distinguen y le dan identidad, principalmente en Ciencias Biológicas, Biomedicina, Física, Ecología y Química, se han fortalecido otras. Estas nuevas disciplinas han generado sobre 80 publicaciones durante el 2012 (ISI Web of Knowledge).

Cabe destacar que el área de Ciencias Sociales y Humanidades ha tenido un crecimiento constante en los últimos cinco años, triplicando su productividad, desde 5 publicaciones ISI en 2008 a 14 en 2012.

Por otra parte, tres centros de estudio e investigación han sido catalizadores en nuevas áreas; ejemplos son: el Centro de Investigaciones Territoriales y Urbanas (Anexo 6.17, D.U.N 548), que aborda fenómenos urbanos y territoriales característicos de una ciudad contemporánea, integrando investigación, docencia, seminarios temáticos y publicaciones; el Centro de Sustentabilidad (Anexo 6.18, D.U.N 1624) que hace del medioambiente un objeto de estudio y un espacio de investigación transversal y multidisciplinario; y el Centro de Estudios Latinoamericanos sobre China (Anexo 6.19, D.U.N 1696) que focaliza en la comprensión de relaciones con China y los espacios de desarrollo.

En este sentido, departamentos académicos como el de Artes y Humanidades están privilegiando la investigación en disciplinas como Historia, Filosofía y Literatura (Precisamente la Facultad de Humanidades y Educación edita la *Revista de Humanidades* que fue reconocida por la indexación SCOPUS en 2011).

Cabe señalar que hoy se desarrollan 9 proyectos del FONDECYT (regulares y de inicio) y 2 de postdoctorados en el área de Ciencias Sociales y Humanidades.

El Departamento de Ciencias de la Ingeniería está abordando áreas como Gestión Logística, Investigación Operativa, Gestión de Operaciones, Transporte, Gestión de Sustancias Peligrosas, Análisis de Riesgo Tecnológico, Análisis de Riesgo a la Salud y Medio Ambiente, Técnicas Econométricas, Programación Entera, Industria Forestal, Recursos Naturales, Sistemas de Información Geográfica aplicados a Transporte, Sistemas Inteligentes de Transporte, Localización Automática de Vehículos y Geo-Tecnologías (GPS).

La actividad de investigación se ha extendido también a las sedes institucionales. Así, en los últimos 4 años, el número de publicaciones ISI desarrolladas en las sedes Concepción y Viña del Mar aumentó de 3 en 2009 a 25 el 2012. Este crecimiento, en términos proporcionales, supera el experimentado, en el mismo período, por toda la institución, el cual se ha triplicado.

2.3.2 Observación de la CNA: “Para realizar las actividades de investigación, la Universidad cuenta con un número significativo de académicos con adecuada formación, lo que responde a una política de contratación eficiente y con suficientes incentivos para atraer y retener a investigadores idóneos. Sin embargo, *la carga administrativa de algunos investigadores afecta negativamente su disponibilidad de tiempo para la actividad científica.*”

Reacción de la UNAB: En 2010 se formalizó vía normativa el denominado *compromiso académico* (Anexo 5.18, Política Compromiso Docente), el cual regula la carga docente, administrativa y de investigación de los académicos, asegurando las horas de investigación que los académicos requieren. Éste compromiso se acuerda anualmente en cada Facultad.

2.3.3 Observación de la CNA: “Las actividades de investigación se vinculan con el pregrado en las carreras del área correspondiente, lo que impacta positivamente en la calidad de la docencia. Sin embargo, no se trata de un beneficio generalizado para toda la universidad, dada la concentración de la investigación en pocas áreas del conocimiento, así como su desigual desarrollo entre las distintas sedes.”

Reacción de la UNAB: La UNAB visualiza la investigación como una herramienta para generar un ambiente intelectual de nivel universitario y que sea un factor en el proceso formativo.

En los hechos, quienes realizan efectivamente investigación están involucrados en docencia de postgrado y pregrado, así como también en actividades de extensión y cursos de formación general que permean a toda la comunidad. Los alumnos tesistas de doctorado, a su vez, dictan cursos de pregrado (no más de un curso, dada sus responsabilidades en sus programas), lo que aproxima en cierta forma a los estudiantes de los primeros años con el quehacer científico.

El aumento de proyectos de investigación ha generado, además, una importante plataforma para realizar tesis tanto para alumnos de postgrado y de pregrado. Estos alumnos pueden hacer tesis y unidades de investigación en laboratorios a los cuales de otro modo no accederían, vinculándolos a grupos de investigación desde temprano.

Por otro lado, el patrocinio de eventos científicos como congresos o reuniones, desarrollados en la Universidad, permite que alumnos estén en contacto con investigadores extranjeros y al tanto de los avances en la disciplina o temas que están estudiando.

En otra perspectiva, el Modelo Educativo promueve la articulación del pregrado con el postgrado, facilitando el tránsito desde la Licenciatura al Magíster y el Doctorado. A su vez, el desarrollo de un programa de Magíster constituye opcionalmente una vía de titulación en varios programas de pregrado, alternativa que tiende a agregar valor al estudiante, acercándole a la investigación.

La expansión de la investigación a diversas áreas, en todas las sedes, está asegurando el efecto más amplio de esta actividad en el proceso docente (Ver punto 2.3.1 anterior).

2.4 En el área de Vinculación con el Medio

2.4.1 Observación de la CNA: “Las actividades de extensión se vinculan con la docencia de pregrado, contribuyendo a mejorar la formación otorgada por la Universidad. En ese sentido, si bien la Universidad no cuenta con una política que oriente de forma explícita las actividades de vinculación con el medio que permita una gestión integrada de éstas, sí desarrolla diversas actividades de extensión y vinculación con el medio externo, las cuales comprenden acciones de tipo cultural, de extensión tecnológica y formativa. No obstante, la mayor parte de las iniciativas se centran excesivamente en el ámbito comunicacional.”

Reacción de la UNAB: La institución posee ya tradición de una amplia gama de actividades de vinculación con medio. Y ha definido como política esencial en esta área: “Desarrollar actividades sistemáticas y permanentes que permitan a la universidad establecer interacciones sustentables y de mutuo beneficio entre la comunidad universitaria y el entorno, fomentando la cultura, la difusión del conocimiento, la investigación y la responsabilidad social, para el enriquecimiento del proceso formativo de sus estudiantes, contribuyendo a una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo global”.

Esta definición permitió identificar y formalizar las áreas de interés donde la UNAB concentraría estratégicamente sus esfuerzos para interactuar con el entorno: **Cultura, Responsabilidad Social, Difusión del Conocimiento, Difusión de la Investigación.** Definiendo el entorno como el espacio dinámico en el que la Universidad vive, abarcando a las personas e instituciones con las que interactúa, se han identificado cuatro categorías prioritarias: **Medio Social, Medio Productivo- Tecnológico, Medio Institucional, y Medio Disciplinario y Profesional.** Y en los últimos cuatro años, la interacción de la UNAB con el medio ha cubierto progresivamente todas las áreas, integrando conceptualmente las actividades (lo comunicacional conforma un aspecto usuario y adicional) y llegando hoy a concentrar una gestión orientadora en una estructura organizacional (Dirección General de Vinculación con el Medio) que tiene un asiento en el Comité de Rectoría, el organismo colegiado más alto de gobierno académico. De todo ello se provee amplia evidencia en la cuenta que se rinde en el Capítulo 7.

2.4.2 Observación de la CNA: *“Se hace necesario establecer metas claras y definidas, para una medición posterior del grado de cumplimiento y del impacto de las actividades de vinculación con el medio, tanto al exterior como al interior de la Institución.”*

Reacción de la UNAB: El Plan Estratégico Institucional 2013 – 2017 muestra la consecuencia política en una mirada prospectiva. Así, uno de los cuatro Objetivos Estratégicos Institucionales establece la determinación de *Consolidar la interacción de la UNAB con su entorno natural, social, económico, productivo y cultural*, lo que se desglosa en Objetivos Específicos como:

- Promover prácticas universitarias de excelencia en sustentabilidad, tales como gestión de carbono, energía, y otros indicadores
- Orientar las actividades de vinculación con el medio, que desarrollan las distintas unidades de la Universidad, conforme a parámetros institucionales.
- Generar una mayor accesibilidad de la comunidad universitaria y del entorno, a las actividades artístico-culturales desarrolladas por la UNAB.
- Desarrollar estrategias de difusión didáctica de los proyectos de investigación desarrollados por la Universidad, que tienen impacto en la comunidad y su entorno.
- Promover la difusión de las disciplinas que imparte la Universidad, a través del desarrollo de actividades de extensión.
- Gestionar proyectos transversales de Responsabilidad Social, con énfasis en el medio ambiente.

Lo anterior se traduce en un plan concreto que se integra al cronograma normal y rutinario del proceso de planificación institucional (ver Capítulo 4).

Se han elaborado instrumentos para aproximarse a una medida de efectividad e impacto de las diversas actividades.

Así, la definición de política, objetivos y plan de desarrollo del área no solo responden a los lineamientos institucionales sino que también permiten planificar las actividades de vinculación con el medio, estableciendo metas y cumplimiento progresivo para cada uno de los objetivos declarados.

2.5 Respeto del Proceso de Autoevaluación

2.5.1 Observación de la CNA: *“El informe de autoevaluación resultante, si bien describe de forma clara los procesos que se llevan a cabo al interior de la institución, carece de un análisis crítico detallado que permita dar cuenta a cabalidad de sus fortalezas y debilidades.”.....”Asimismo, debe poner especial atención en el aseguramiento de la calidad en todos sus niveles. Si bien son destacables los resultados obtenidos en algunas de sus unidades académicas, la universidad debe velar por un desarrollo homogéneo en todas las áreas del conocimiento.”*

Reacción de la UNAB: El análisis interno, en el nivel institucional, ocurre, como ha sido el caso del presente proceso, vía diversos y numerosos grupos de trabajo, lo que incide inevitablemente en variabilidad respecto de la identificación y detalle del contenido. Lo importante es que los logros y desafíos que finalmente se exponen sean claros y respaldados. Se ha hecho un real esfuerzo en este sentido durante el proceso cuyo resultado aquí se informa.

En cuanto al accionar en la búsqueda de la calidad, ello ha continuado expandiéndose notablemente a través de los últimos años en las distintas unidades y niveles de la institución. Esto ha sido posible a través precisamente de procesos de autoevaluación y de acreditación crecientes, específicamente: i) las acciones para enfrentar el proceso de acreditación internacional, que impone análisis y ajustes no solamente en el nivel institucional sino que en el de las unidades académicas; y ii) los alrededor de 40 procesos de autoevaluación en el período 2011 – 2013, (aparte de los previos en 2009 – 2010) en el nivel de carreras y programas, los cuales no han obviado ninguna de las Facultades. Cabe destacar, además, que todos estos procesos implican la participación de directivos y docentes en talleres de capacitación en aseguramiento de la calidad (evaluación interna y planes de mejora y su seguimiento).

CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

En el marco del nuevo proceso de evaluación interna ante la CNA-Chile y del autoestudio ante la MSCHE-USA, la UNAB inició formalmente la organización del trabajo, la revisión documental y recopilación de información y el abordaje de los temas para análisis y juicio en agosto de 2012, convocando a un conjunto de directivos del ámbito académico y administrativo, como también a académicos, estudiantes, funcionarios y egresados de las sedes de Santiago, Concepción y Viña del Mar.

Corresponde clarificar que el proceso tuvo como base de trabajo y fuente de información no solamente lo llevado a cabo para la acreditación institucional previa con la CNA, sino que el autoanálisis realizado para presentar a la MSCHE el llamado Informe de Preparación para la Acreditación (*Accreditation Readiness Report*), a fines de 2010, y un Addendum al mismo en julio de 2011, lo que condujo, luego de una Visita en Terreno e Informe de un Comité de Pares Evaluadores norteamericano, al otorgamiento del estatus formal de Institución Candidata a la Acreditación en junio de 2012 (Anexo 1.4, Certificado Candidatura MSCHE).

3.1 Objetivos del proceso

Se establecieron los siguientes resultados esperados del proceso de evaluación interna:

1. Descripción y análisis de la institución fundamentalmente en el marco de los criterios de la CNA (y avanzar en el de los estándares de la MSCHE) y la Misión y Propósitos de la UNAB, siguiendo las pautas de trabajo establecidas. Esto implica la identificación de evidencias o respaldos del cumplimiento de los criterios y la definición de acciones que apunten a un mayor o mejor cumplimiento de los criterios y la misión institucional.
2. Fomento y consolidación de la participación de la comunidad universitaria en el análisis, las recomendaciones y posteriormente la implementación de cambios.
3. Creación de un depósito de respaldos o evidencias de la efectividad institucional y del desarrollo de la UNAB en general.
4. Producción de un informe institucional que facilite la gestión interna de la UNAB como también la evaluación en terreno por parte de un comité de pares de la CNA (y posteriormente de la MSCHE).

La UNAB considera que el mejoramiento y la innovación son elementos claves para proveer un programa educacional moderno y de calidad, y este proceso auto-analítico se visualiza como una herramienta para ampliar y complementar cambios que ya están en progreso.

3.2 Diseño, organización y metodología de trabajo

El diseño inicial tuvo a la vista las orientaciones emanadas de los criterios de evaluación de la CNA-Chile para las cinco áreas definidas y los 14 estándares de acreditación de la MSCHE-USA. Es así que la evaluación se organizó en torno a los siguientes ejes temáticos que fueron abordados por 14 Grupos de Trabajo (ver más adelante):⁴

⁴Se organizaron además grupos de trabajo con estudiantes, con la facilitación de la oficina de Asuntos Estudiantiles, que abordan aspectos específicos de la vida estudiantil (asuntos académicos, servicios, medios bibliográficos, relaciones internacionales, asociaciones, deportes y recreación); asimismo se conformó un grupo de trabajo con egresados, facilitado por la organización institucional Alumni. Los informes finales de estos grupos están programados para el segundo semestre de 2013.

1. Misión, Objetivos e Integridad Institucional
2. Planificación, Recursos y Renovación Institucional
3. Gobierno Institucional y Administración
4. Admisión y Servicios de Apoyo al Estudiante
5. Cuerpo de Profesores
6. Oferta Educativa y Educación General
7. Actividades Educativas Relacionadas
8. Evaluación Institucional y Aprendizaje Estudiantil
9. Investigación
10. Educación de Postgrado (Magíster y Doctorado)
11. Vinculación con el Medio
12. Infraestructura e Instalaciones
13. Gestión Institucional y Educación Profesional en la sede Concepción
14. Gestión Institucional y Educación Profesional en la sede Viña del Mar

Comité Institucional de Auto-Evaluación/Estudio

Inicialmente la Rectoría designó un Comité Institucional de Auto-Evaluación/Estudio (CIAE) que organizara el trabajo, designando los líderes de los grupos de trabajo y otras instancias y dando directrices de responsabilidades y procedimiento para la elaboración del informe final, el cual validaría en su oportunidad. El CIAE es presidido por el Dr. Cristián Millán, Decano de la Facultad de Ciencias Exactas, y compuesto por 24 directivos y académicos (Anexo 3.1, Organización y Pautas de Trabajo de la Evaluación Interna).

Grupos de Trabajo

Se constituyeron 14 Grupos de Trabajo, cada uno con un número variable de profesionales, cuyos líderes se listan a continuación:

Grupo de Trabajo	Liderazgo
1. Misión, Objetivos e Integridad Institucional	Presidente: Joaquín Aspillaga, Of. de la Secretaría General
2. Planificación, Recursos y Renovación Institucional	Presidente: Lorena Berríos, Of. de Planificación Institucional
3. Gobierno y Administración	Presidente: Julio Bustamante, Junta Directiva de la UNAB
4. Admisión y Servicios de Apoyo al Estudiante	Presidente: Claudia Catalán, Sistema de Bibliotecas UNAB
5. Cuerpo de Profesores	Presidente: Rolando Kelly, Facultad de Ecología y Recursos Naturales
6. Oferta Educativa y Formación General	Presidente: Margarita María Errázuriz, Facultad de Ciencias Sociales
7. Actividades Educativas Relacionadas	Presidente: Guillermo Geisse, Of. de Programas de Postgrado
8. Evaluación Institucional y del Aprendizaje Estudiantil	Presidente: Soledad Ramírez, Of. de Evaluación Efectividad Educativa
9. Investigación	Presidente: Andrés Gomberoff, Vice-Rectoría de Investigación y Doctorado
10. Educación de Postgrado	Presidente: Paulina Zamorano, Of. de Programas de Postgrado
11. Vinculación con el Medio	Presidente: Margarita Ducci, Facultad de Comunicación

12. Infraestructura e Instalaciones	Presidente: Víctor Godoy, Of. de Desarrollo y Gestión Académica
13. Gestión Institucional y Educación Profesional sede Concepción	Presidente: Octavio Enríquez, Vicerrectoría, sede Concepción
14. Gestión Institucional y Educación Profesional sede Viña del Mar	Presidente: Juan Carlos Bull, Vicerrectoría, sede Viña del Mar

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad

Observaciones

- Si bien cada grupo tuvo una composición inicial (10-15 miembros) y recibieron guías para su trabajo (antecedentes, metodología, pautas temáticas y de informes), lo que fue socializado en varias reuniones, ellos han tenido libertad para integrar otras personas como también para adecuar su tarea como estimaran apropiado al objetivo asignado.
- En relación al área de Postgrado, el proceso de evaluación interna incluyó, como se observa en la tabla anterior, la revisión del área y emitió el informe pertinente. Se anexa (Resumen Situación del Postgrado, Anexo 5.7) a la presentación del área de Docencia Conducente a Título (Capítulo 5) un resumen de la situación del postgrado en la UNAB.
- Algunos miembros del CIAE se integraron a los grupos con el fin de facilitar la comunicación y la coordinación de tareas.
- Algunos grupos han invitado ocasionalmente a sus sesiones, como estimen conveniente, a alumnos, académicos, funcionarios o directivos.
- Los grupos han realizado consultas vía correo electrónico a otros académicos, directivos o funcionarios.
- El tema Actividades Relacionadas comprende actividades que son ampliamente diversas (capacitación en el trabajo, educación para el adulto mayor, educación a distancia, estudios conducentes a certificaciones especiales, actividades conjuntas con otros organismos, etc.).
- Al Grupo de Trabajo 13 (Gestión Institucional y Educación Profesional en la sede Concepción) se le solicitó de manera especial un abordaje en mayor extensión y profundidad en los temas; esto en consideración a que dicha sede no tenía existencia durante la evaluación CNA pasada. Esto condujo a un informe particularmente más extenso, comparado con aquel de la sede Viña del Mar y otros en este informe.

Tarea asignada a los Grupos de Trabajo

- Identificar los elementos fundamentales o claves de abordar en el tema, considerando los criterios de la CNA (y los estándares MSCHE), a la luz de la realidad y expectativas de la institución.
- Identificar, reunir y determinar la validez de la información con respecto a la existencia o efectividad de los elementos claves, y señalar factores o acciones principales que puedan aportar a dicha efectividad.
- Producir Informes de Avance o Preliminares y un Informe Final oportuno siguiendo las directrices dadas y el cronograma establecido.
- Cooperar con el Grupo Facilitador del Proceso en la revisión de los informes de grupo y la elaboración de un consolidado previo y borrador del informe institucional como sea requerido.

En el Anexo 3.1 Organización y Pautas de Trabajo de la Auto-Evaluación/Estudio se lista la composición de los grupos y se ilustra con una muestra las guías o directrices de trabajo que efectivamente se utilizaron.

Grupo Facilitador del Proceso

Se constituyó además un Grupo Facilitador del Proceso, compuesto por profesionales de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC) y de la Vicerrectoría Académica (VRA), al que en los hechos se adherieron líderes de los Grupos de Trabajo y el Presidente del CIAE:

- Moisés Silva, Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad (Presidente)
- José Miguel Rodríguez, Aseguramiento de la Calidad (VRAC)
- Gabriela Pomés, Evaluación de Programas de Pregrado (VRAC)
- Jaime Pérez, Evaluación de Programas de Postgrado (VRAC)
- Carmen Bonnefoy, Acreditación, Sede Concepción (VRAC)
- Denis Romero, Acreditación, Sede Viña del Mar (VRAC)
- Fernando Senior, Oficina de Evaluación de Efectividad Educacional (VRA)
- Soledad Ramírez, Oficina de Evaluación de Efectividad Educacional (VRA)
- Rosario Jedlicky, Oficina de Evaluación de Efectividad Educacional (VRA)

Tareas del Grupo Facilitador

- i) Proveer apoyo técnico (información, directrices del trabajo, organización de actividades, capacitación, elaboración de informes, etc.) para el CIAE y los Grupos de Trabajo.
- ii) Coordinar a los Grupos de Trabajo con otras unidades de la UNAB y la Rectoría.
- iii) Elaborar el Informe Institucional (Preliminar y Final) a partir de los informes de grupos de trabajo y otros que fueron requeridos.
- iv) Facilitar la difusión y socialización del proceso y sus resultados, con la participación de líderes de los Grupos de Trabajo.
- v) Organizar la(s) Visita(s) de Evaluación Externa en Terreno.

En atención a las tareas efectivas realizadas, el Grupo Facilitador, el presidente del CIAE y algunos de los líderes de los Grupos de Trabajo ya listados vienen a conformar el equivalente al usual Comité de Auto-evaluación en los procesos de evaluación interna para una acreditación institucional en el país.

Cronograma y Acciones

Un cronograma tentativo fue inicialmente trazado para todo el proceso, y constituyó una guía para todas las partes involucradas. En la práctica, cada Grupo de Trabajo procedió a diseñar su propio cronograma interno dentro del esquema de tareas asignadas.⁵

FECHA	ACTIVIDAD PRIMARIA
Marzo – julio 2012	Diseño del proceso. Taller de Preparación para la Auto-Evaluación/Estudio. Recopilación de documentos básicos. Preparación de materiales de trabajo.
Agosto 2012	Presentación del Diseño de Auto-Evaluación/Estudio y constitución de la organización de trabajo
Agosto – Septiembre 2012	Talleres con líderes de grupos y otros actores internos e inicio del trabajo.
Enero – Marzo 2013	Informe de Avance de los Grupos de Trabajo. Informes de otros sectores e informantes clave internos

⁵Dada el itinerario impuesto por la CNA para procesos que apuntaran a renovar la acreditación en diciembre de 2013, el cronograma inicial fue reajustado de tal forma de producir el informe a la CNA en mayo-junio de este año. Se ha eliminado del cuadro lo pertinente al proceso MSCHE, cuyas actividades están en progreso y el informe preliminar programado para enero - marzo de 2014.

Abril - Mayo 2013	Complementación o ajuste a los informes de los Grupos de Trabajo y otros internos. Consolidación de informes.
Mayo – Junio 2013	Elaboración del Informe de Evaluación Interna por el Grupo Facilitador y líderes de Grupos de Trabajo. Validación por el CIAE y Aprobación por el C. de Rectoría.

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad

En el marco de consulta a informantes relevantes, aparte de encuestas varias a sectores internos y externos (algunas universales, y otras sectoriales a partir de más de un par de decenas de procesos recientes de autoevaluación de carreras), los decanos procedieron a elaborar, a fines de 2012, lo que se denominó *Una Visión Evolutiva de la Facultad*, abordando, con énfasis variable según la unidad, de manera descriptiva y analítica los ámbitos de gestión, programas de pregrado y postgrado, investigación y vinculación con el entorno; esta acción es la segunda versión de la análoga hecha a fines de 2011, y que corresponde a una “rendición de cuenta” acumulativa, con visión retrospectiva y prospectiva. En forma análoga, otros directivos de unidades centrales fueron requeridos a generar informes respecto de áreas como planificación, recursos financieros, docencia de pregrado, docencia de postgrado, regulaciones internas (normativas), comunicaciones, y manejo del personal.

Cabe igualmente señalar que hubo reuniones de análisis y/o de socialización del mismo durante el proceso en tres niveles: Comité de Rectoría (Rector, Prorector, Vicerrectores); Consejo Superior (Decanos); y Consejo Académico (Directores de Escuela, Carreras y Programas).

Las sedes de Concepción y Viña del Mar tuvieron un mayor grado de autonomía o de libertad en su organización interna y así implementaron procesos internos *ad-hoc* de análisis que implicaron una amplia participación de académicos, alumnos y directivos.

Documentos básicos iniciales

Estos documentos incluyen informes, políticas, catálogos, normas y otros que sirvieron como apoyo en la tarea inicial de los Grupos de Trabajo. Entre otros:

1. Criterios y normativas o procedimientos que regulan la convivencia de estudiantes, académicos y funcionarios.
2. Catálogo de la oferta académica o equivalente.
3. Estatus de la UNAB.
4. Minutas del Directorio de la UNAB y del Consejo Superior.
5. Informes de Auditorías Financieras.
6. Informes varios de pares externos y acuerdos de agencias acreditadoras (CNA, agencias privadas, MSCHE).
7. Informes de Proceso de Admisión.
8. Informes de Seguimiento del Progreso Estudiantil.
9. Resultados del Sistema de Evaluación de Efectividad Educacional in diferentes programas docentes.
10. Plan Estratégico Institucional.
11. Modelo Educativo UNAB.
12. Plan y resultados del Currículo de Educación General.
13. Organigrama institucional.
14. Informes varios internos (Relatos de Decanos y otros líderes).
15. Informe de Progreso de la UNAB a la MSCHE.

3.3 Análisis y resultados del proceso

Una visión retroactiva del proceso de auto-evaluación/estudio permite concluir:

1. Se logró un análisis de la situación de la UNAB ante los términos de referencia (de acreditación) de la CNA; se identificaron aspectos que apoyan su cumplimiento y otros considerados como desafíos, que implican ajustes al Plan Estratégico Institucional 2013 -2017.
2. Se revisaron y ajustaron algunos elementos relevantes de la visión o modelo educativo tales como los medios de capacitación de profesores y la implementación de Educación General.
3. Hubo una adecuada participación de la comunidad universitaria en la revisión de aspectos importantes del accionar de la UNAB, incluyendo académicos, directivos y funcionarios.
4. Se estableció un bagaje importante de respaldos o evidencias (hechos, cifras) del progreso y logro de la institución en diversas áreas.
5. El proceso mismo y los informes de los Grupos de Trabajo y otros que fueron insumos para el informe final han sido útiles para tomar decisiones de ajuste en áreas tales como gestión de personal y de estudiantes, definición de políticas, planificación, presupuestación, evaluación de efectividad educativa, sistema de información, gobierno, estructura organizacional, ajustes de perfiles de egreso y malla curricular, y servicios.
6. Ha habido un notable aprendizaje institucional. Distintos sectores de la comunidad avanzaron en el conocimiento de su propia organización y la comprensión de las diferencias de visión y el logro de consensos.
7. Principales dificultades del proceso tuvieron relación con: i) la disponibilidad de ciertos datos o información, específicamente con la oportunidad y actualización de los mismos, debido esencialmente a la presión múltiple de demandas por procesos simultáneos de autoevaluación de carreras y programas y los requerimientos del proceso con MSCHE; sin embargo, la situación logró superarse notablemente con ajustes de personal y tecnológicos; y ii) la alta concentración de tareas de ciertas unidades centrales y de profesionales que no siempre permitía una respuesta oportuna o completa a los requerimientos del proceso.

PARTE B. RESULTADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA

CAPÍTULO 4. AREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad Andrés Bello era un proyecto ambicioso hace solamente 25 años. Hoy es la universidad con una oferta académica que cubre todas las áreas del conocimiento y todos los niveles de enseñanza; con la mayor matrícula en Chile; funcionando en tres sedes bien establecidas, con buena infraestructura e instalaciones en general; con miles de egresados que están laborando mayoritariamente en sus ámbito de estudio; aportando de manera significativa, en el ámbito nacional, a la investigación y a elevar el nivel educativo y cultural de la comunidad; insertándose crecientemente en una red internacional, vía intercambio estudiantil y estadias de académicos en instituciones extranjeras; bien posicionada en encuestas nacionales y externas; y respaldada por el sistema de acreditación nacional, al tiempo que avanza hacia una certificación internacional. Este resultado no habría sido posible sin una gestión consistentemente competente. En términos concretos, esto implica que ha habido una directriz o norte permanentemente focalizado en lo académico; con un gobierno estable y liderazgo interno adecuado, que dispone de información para una apropiada toma de decisiones; que alinea sus propósitos mediante una planificación formal; que recluta y mantiene un personal académico y directivo idóneo; y que organiza y utiliza adecuada y eficientemente los recursos materiales y financieros.

Si bien el balance global es así positivo en esta área, existen desafíos que enfrentar, que devienen principalmente de amenazas y condiciones del entorno por una parte, como también de la complejidad creciente que impone el desarrollo mismo de la institución.

4.1 Gobierno y Estructura Organizacional

Luego del proceso de re-acreditación con la CNA en 2008, la UNAB revisó la expresión de su Misión, haciéndola más breve y enfatizando luego el carácter pluralista y de apertura a los distintos intereses de su comunidad interna, la adhesión a los valores originales, como también los propósitos que definen sus funciones, los niveles de enseñanza y los grados y títulos que otorga, las áreas del conocimiento que cubre en docencia, el énfasis creciente en investigación, la decisión por la internacionalización creciente, la reafirmación de su modelo educativo, la áreas amplias de interacción con el medio, y la determinación por responder a estándares exigentes de calidad con certificación externa e independiente.

La Misión y Propósitos están difundidos en el sitio web institucional y en diversos documentos internos, y constituyen el marco clave del Plan Estratégico Institucional (Anexo 4.3), hoy quinquenal (2013 – 2017). Este Plan, luego del análisis de resultados del previo (2009 – 2013), establece los cuatro Objetivos Estratégicos vigentes:

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

El Plan Estratégico Institucional despliega luego cada Objetivo Estratégico en Objetivos Específicos y Metas a alcanzar en ciertos plazos, todo lo cual conforma una guía u orientación de prioridades para la elaboración de propuestas de proyectos o planes de acción por parte de las unidades académicas y centrales, y así para la asignación de recursos financieros (presupuestación), y para la toma de decisiones.

La estructura organizacional y de gobierno (Anexo 4.21, Estructura Orgánica UNAB), que facilita el diseño e implementación del Plan Estratégico Institucional y en general el accionar de la institución, se condi-

ce en buena extensión con la tradición universitaria. Así, como ya se adelantó sumariamente (Capítulo 1), existen cuerpos colegiados claves: Junta Directiva, Comité de Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico, Claustro Académico y consejos de facultad y diversos otros consejos o comités, principalmente al interior de las unidades académicas; y autoridades unipersonales como Presidente de la Junta Directiva, Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos y Directores de otras unidades sectoriales (Escuelas, Departamentos, Centros, Institutos) y centrales.

Las distintas instancias de gobierno funcionan según atribuciones y responsabilidades explícitas, integradas a normas o reglamentos (Anexo 4.2, Reglamento General), debidamente sancionados y divulgados o accesibles, al menos a la comunidad universitaria. De manera sucinta:

La Junta Directiva (JD) está integrada por diez miembros, independientes del gobierno académico, destacándose entre sus facultades:

1. Aprobar las políticas generales (administración, inversiones, remuneraciones) de la universidad a proposición del Rector.
2. Aprobar, a proposición del Rector, el presupuesto anual, las modificaciones de los Estatutos, la creación de unidades, la oferta académica y reglamentos.
3. Nombrar y remover al Rector, el Prorector, los Vicerrectores y los Decanos.

La JD sesiona al menos una vez al mes (registrándose actas de acuerdo; Anexo 4.7, Ejemplo Acta), y se organiza en comités permanentes y otros transitorios como sea necesario. Los permanentes son: a) Académico, que incluye docencia, investigación e internacionalización; b) Administración, que contempla finanzas, marketing e infraestructura; y c) Gobierno, Autoevaluación y Auditoría (Anexo 4.6, Reglamento Interno Funcionamiento Junta Directiva).

Si bien la JD se vincula formalmente con la academia a través del Rector, a sus sesiones plenarias o de sus comités de trabajo puede convocar a otras autoridades, con el objeto de informarse, pedir cuenta de gestiones o hacer aportes a iniciativas o proyectos si fuese del caso.

A fin de proveer efectividad y eficiencia a la dirección superior de la institución, la JD otorga las atribuciones necesarias al Rector y a las autoridades unipersonales que le asisten.

Al Rector le corresponde la dirección académica y administrativa de la Universidad, y ejerce por un período de cuatro años, renovable. Entre sus funciones cabe resaltar:

1. Promover el desarrollo institucional conforme a la misión, y proponer a la JD el nombramiento de los Decanos, los Vicerrectores y el Prorector, como también las políticas y programas de actividades de la UNAB.
2. Ejecutar los acuerdos de la JD y velar por su cumplimiento.
3. Asignar funciones para la dirección académica y administrativa, y designar y remover personal cuya designación no corresponda a la JD.
4. Convocar a lo menos una vez al año al Claustro Pleno, ocasión en rinde cuenta de la marcha de la Universidad.

El Rector es asistido por las siguientes autoridades cuyas funciones o responsabilidades se resumen a continuación:

El Prorector subroga al Rector y le corresponde, entre otras materias: Asesorar al Rector en proyectos estratégicos para asegurar el desarrollo y crecimiento apropiado de la corporación; velar por el cumplimiento del presupuesto aprobado y del plan de inversiones, ingresos y gastos; y velar por la implementa-

ción y actualización de sistemas tecnológicos; como también diseñar y/o implementar la estrategia corporativa (planificación); las acciones comunicacionales y marketing; el sistema y análisis de información; la gestión de recursos humanos, de infraestructura y financieros; las facilidades de las tecnologías de la información; la administración del proceso de admisión y difusión; y el control de procesos.

Le asiste en lo anterior el Comité de Prorrectoría que semanalmente revisa y ajusta como sea necesario el accionar de la Prorrectoría, lo que, en los hechos, conforma, dada la naturaleza de las unidades de su cargo, un elemento clave en la efectividad de la gestión institucional (Ver organigrama de Prorrectoría, más adelante).

El Secretario General es el Ministro de Fe de la Universidad y así le corresponde velar por la fe pública de los actos; resguardar la información histórica de la Corporación, y desempeñarse como Secretario de Actas de la JD, el Comité de Rectoría y el Consejo Superior.

El Vicerrector Académico subroga al Rector en ausencia del Prorrector, y esencialmente planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa las actividades académicas de su competencia, según las directrices de la Rectoría; desarrolla la política de la docencia de pregrado y postgrado, con excepción del doctorado; controla la gestión académica, administrativa y presupuestaria de las facultades; y asesora al Rector en la adopción de políticas y decisiones del ámbito académico.

El Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad diseña e implementa actividades tendientes a facilitar la efectividad y calidad en general en la institución; dirige y supervisa la implementación de los procesos de acreditación; propone adecuaciones de la gestión a estándares de calidad exigidos, crecientemente comparables en el medio internacional; y asesora al Rector en la adopción de políticas y decisiones en este ámbito.

El Vicerrector de Investigación y Doctorado planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa las actividades de investigación y de programas de doctorado y actividades afines que desarrolle la Universidad, y asesora al Rector en la adopción de políticas y decisiones en estos ámbitos.

El Vicerrector de Administración y Finanzas planifica, organiza, ejecuta y controla el uso de los recursos financieros, según las directrices establecidas por el Rector, con especial atención a la satisfacción eficiente de los servicios demandados por la academia y los alumnos. Y es además responsable de la administración y seguridad integral de los campus de la Universidad

Los Vicerrectores de Sede representan al Rector en la sede y ante la comunidad local y la administran en todos los aspectos que dicen relación con la marcha de la misma, de modo que permitan una atención oportuna y eficiente de los servicios académicos y administrativos comprometidos.

El Decano dirige la Facultad y supervisa los directivos de las unidades o instancias internas como el Vicedecano, cuando corresponda, los Directores de Escuela, Departamento, y de otras Unidades académicas que existieran, y el personal académico y administrativo de ella. Le corresponde así la organización, coordinación, administración y supervisión de la correcta ejecución y desarrollo de las actividades que se lleven a efecto en la Facultad, según el lineamiento del Plan Estratégico Institucional. Entre otras acciones le corresponde:

1. Elaborar y presentar al Vicerrector Académico, para su aprobación, el plan de desarrollo de su Facultad y la programación de las actividades de docencia, investigación y extensión de la Facultad, con su correspondiente presupuesto.

2. Proponer el nombramiento de los profesores de la Facultad y asignar las labores académicas según la política de compromiso académico y las proposiciones de los directores de Escuela o Departamento.
3. Presidir y conformar las comisiones de evaluación para jerarquización de profesores, de acuerdo al reglamento.
4. Representar a su Facultad ante las autoridades, tanto colegiadas como unipersonales de la Universidad y relacionarse con las facultades y unidades académicas de otras universidades, así como con autoridades y organismos gremiales y profesionales, en lo que corresponda.
5. Proponer el plan anual de promoción y difusión pública de sus programas académicos.

El gobierno académico vía cuerpos colegiados contempla:

El Comité de Rectoría, integrado por el Rector, el Secretario General y los vicerrectores, asistiendo además como invitadas permanentes la Directora General de Vinculación con el Medio y la Directora General de Comunicaciones. Sesiona una vez a la semana, y en él se discuten las medidas para asegurar la buena marcha general de la Universidad; se promueven acciones de resguardo de la calidad; se informa y analizan y evalúan procesos en marcha y nuevas iniciativas; y se presentan materias a ser tratadas en el Consejo Superior y/o en la Junta Directiva.

El Consejo Superior, presidido por el Rector, lo integran los Decanos, el Rector, el Secretario General y los vicerrectores. Sesiona una vez al mes pudiendo ser convocado de manera extraordinaria. En él se conoce y analiza el accionar fundamental de las vicerrectorías, las sedes y las facultades; se discuten las propuestas de reglamentos; se analizan aspectos de la implementación del modelo educativo y del plan de desarrollo; se conoce, analiza y pronuncia de nuevas carreras y programas y de las modificaciones de los existentes; se analizan las políticas o criterios y situaciones respecto de la admisión, la docencia, la investigación, la vinculación con el medio, la aplicación de los recursos y el aseguramiento de la calidad; y en general se abre un espacio de debate sobre la situación de las unidades y la institución toda.

El Consejo Académico conforma una instancia especial que reúne, usualmente dos veces al año, y bajo la presidencia del Vicerrector Académico, a los decanos y los equipos de gestión interna de las facultades (Directores de Escuela, Carrera, Programa, Departamento, equipo profesional de la Vicerrectoría Académica), pudiendo ser ampliado con otras autoridades. En él se comparte y/o se analiza nuevas políticas, planes y estrategias de enseñanza; evaluación del aprendizaje y otras del ámbito docente, y acordar o pronunciarse sobre las mismas.

El Claustro Académico reúne a todo el equipo de gestión y profesores, es convocado, a lo menos una vez al año por el Rector, que lo preside, a objeto de rendir cuenta de la marcha de la institución, en una visión crítica y prospectiva.

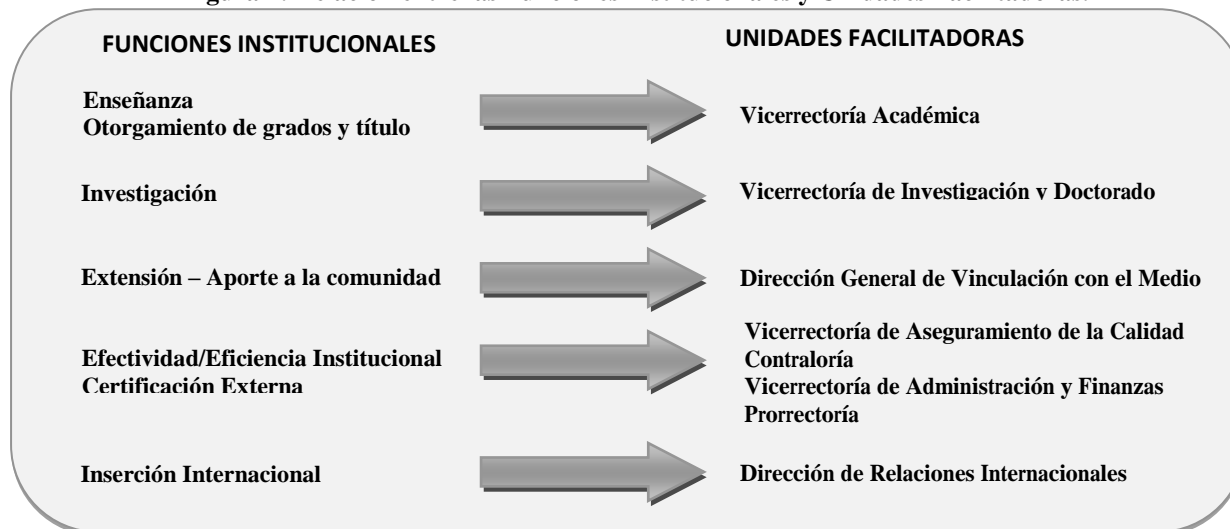
Las sedes de Viña del Mar y de Concepción tienen dos instancias organizacionales principales, presididas por el Vicerrector de Sede, cuya composición interna puede en algún grado entre ellas: Un Comité o Consejo Administrativo de Sede, y el Consejo Académico de Sede (Anexo 4.8, D.U.N 1873).

Los servicios de apoyo a la acción académica se organizan en unidades centrales tradicionales, dependientes a su vez de las autoridades superiores, y son conducidas por directores generales. Entre ellas cabe destacar: Asuntos Estudiantiles; Postgrado; Admisión; Pregrado; Vinculación con el Medio; Sistema de Bibliotecas; Recursos Humanos; Planificación; Análisis Institucional; Comunicaciones; Relaciones Internacionales; Tecnologías de la Información.

La estructura organizacional y de gobierno sumariamente descrita traduce las funciones institucionales asumidas y los propósitos misionales declarados. Si bien todas las funciones y acciones que apun-

tan al logro de los propósitos se implementan finalmente en las unidades académicas (facultades, escuelas, departamentos, centros, institutos), operan unidades o estructuras facilitadoras pertinentes. El siguiente diagrama expone algunas de las relaciones relevantes:

Figura 2: Relación entre las Funciones Institucionales y Unidades Facilitadoras.



La composición, atribuciones y responsabilidades de las estructuras organizacionales tienden a facilitar el diseño e implementación de políticas y mecanismos y la toma de decisiones en las distintas áreas del quehacer institucional.

Es importante notar que existe una extensa separación de competencias entre la Junta Directiva y el Consejo Superior, que no es absoluta ya que pueden presentarse iniciativas importantes con elementos académicos que afecten el ámbito patrimonial, lo que se resuelve por la vía de un abordaje de la iniciativa primeramente en el Consejo y luego en la Junta.

Corresponde señalar que persisten algunas dificultades en la gestión de gobierno en lo que dice relación con la comunicación interna y, en ciertos ámbitos, con el control y la coordinación oportuna, a lo cual ha contribuido el crecimiento y diversidad de tareas en la institución.

De cualquier manera, se han ido realizando ajustes en la estructura organizacional con el objeto de lograr una mayor efectividad. A modo de ilustración, cabe destacar lo siguiente en los años recientes (2010 – 2013):

- La Junta Directiva revisó la regulación de potenciales conflictos de interés, adoptando un código especial de ética, formalizó una estructura interna de trabajo, y ha decidido establecer un esquema de evaluación interna de su accionar.
- La creación y readecuación de Facultades que faciliten la investigación científica y la enseñanza en el área de la salud como Ciencias Exactas, Ciencias Biológicas y Medicina, resultando esta última de una readecuación de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- La integración del desarrollo académico del Arte, la Comunicación, el Diseño y la Arquitectura en el concepto denominado Campus Creativo, que implementa la enseñanza desde la creatividad y una notable flexibilidad curricular.
- La reformulación interna de la Vicerrectoría Académica a la luz de acciones que focalizan en la Innovación Curricular, la Capacitación Docente y la Efectividad Educativa.

- La creación de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad que provee una señal de la relevancia que se otorga a la calidad, especialmente en el ámbito académico.
- La creación de centros tales como: Investigaciones para la Sustentabilidad; Bio-informática y Biología Integrativa; Comunicación de la Ciencia; Investigaciones Biomédicas; Medicina Integrativa y Ciencia Innovativa; y del Instituto de Salud Pública.

Conceptualmente, es parte del gobierno institucional tanto la conformación y funcionamiento del Sindicato de trabajadores de la UNAB como de las organizaciones estudiantiles de índole gremial.

Cabe señalar que la institución respeta la libertad de asociación y reconoce el derecho a la negociación colectiva de acuerdo a la normativa laboral que el país define. El Sindicato se conformó en 2008, y desde 2009 se cuenta también con varios Grupos Negociadores, que permanecen como tales durante el proceso de negociación. La Universidad mantiene una comunicación permanente con el Sindicato vía reuniones mensuales.

Por su parte, la organización gremial estudiantil básica es el Centro de Alumnos (CAA), que integra directivos de una misma carrera y sede. Desde 2005, los CAA de los Campus Casona de las Condes y de República (los dos más grandes de la UNAB) se dotaron ellos mismos, vía electoral, de una organización mayor: Federación de Estudiantes del Campus, que representa a todos los alumnos de cada campus. Esto se ha extendido a las sedes. Estas organizaciones se transforman en los hechos en el canal de comunicaciones de los estudiantes con las autoridades.

Una normativa regula la forma en que se llevan a cabo las elecciones de los dirigentes estudiantiles, lo que es reconocido por la Universidad. El requisito para ser candidato es haber cursado un año completo, y votan todos los alumnos regulares. La directiva electa de los CCAA tiene una vigencia de un año, y representa a sus compañeros frente a las autoridades académicas de su Escuela y las centrales de la UNAB, participando además en las sesiones de los consejos de escuela.

La Universidad apoya e incentiva la participación estudiantil, asesorándolos en sus proyectos y actividades, y financia los costos de funcionamiento de cada CAA.

El control del funcionamiento interno de las estructuras organizacionales y del gobierno en general ocurre vía la Contraloría que verifica el cumplimiento de las normas para efectos, por ejemplo, de creación de estructuras, nombramientos de autoridades y funcionamiento de instancias administrativas.

El control de efectividad se lleva a cabo mediante la rendición de cuenta permanente que las distintas unidades directivas realizan, a la luz de las atribuciones y responsabilidades establecidas. Es así que, por ejemplo, la Junta Directiva solicita dicha rendición al Rector y otras autoridades superiores; el Comité de Rectoría y el Consejo Superior hace lo análogo respecto de las instancias representadas en estos cuerpos colegiados, sin perjuicio de extenderse a otras unidades; y los Decanos y Consejos de Facultad hacen lo propio al interior de las unidades.

Separadamente, los procesos crecientes de auto-análisis y auto-evaluación, 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.

El nivel de satisfacción de estudiantes y académicos (vía encuestas), medida periódicamente, constituye un mecanismo adicional de regulación que contribuye a una mejor toma de decisiones de ajustes en la gestión.

La organización y forma de gobierno que se ha dado la UNAB han sido comprendidas por la comunidad universitaria, y explícita o implícitamente validadas respecto de su pertinencia y funcionamiento por organismos externos independientes como el Ministerio de Educación (autorización para constituirse y funcionar; 1988), el ex Consejo Superior de Educación (otorgamiento de plena autonomía, 1999), y la CNAP y CNA (acreditación institucional nacional; 2004 y 2008).

4.2 Planificación Institucional e Información

La UNAB ha acumulado experiencia en el ámbito de la planificación estratégica. La evolución es positiva desde la etapa de desarrollo del proyecto educativo, bajo la supervisión del entonces Consejo Superior de Educación, que cierra con el logro del estatus de Plena Autonomía (1999). Independientemente de ello, 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 externos y permanentes. Posteriormente, siendo invitada e integrada voluntariamente al sistema inicial de acreditación, administrado por la CNAP, en 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 exitosa de la acreditación ante la CNA en 2008. La etapa siguiente de planificación correspondió a un plan ahora quinquenal, 2009 – 2013, el cual, luego de un análisis de sus resultados, como también de la situación interna y del entorno, dio base para el plan 2013 – 2017.

La planificación en la UNAB fue tempranamente facilitada, desde fines de la década de los 90, con la creación de la Dirección General de Planificación, la Dirección General de Planificación Financiera y la Oficina de Análisis Institucional. Esta última, como se expone en mayor extensión más adelante, provee apoyo a la gestión y la comunicación por vía de la recopilación, análisis y entrega o disposición de información.

Consecuente con el proceso histórico de la planificación en la UNAB, el presente Plan Estratégico Institucional implicó la participación del Consejo Académico, ampliado con otros actores institucionales, en una jornada especial de trabajo, luego en el Consejo Superior, y finalmente el pronunciamiento y sanción de la Junta Directiva, para luego ser decretado y socializado en la comunidad interna. Lo anterior involucró además variadas reuniones para abordar temas específicos y consultas a expertos. En estos diversos claustros se visualizaron elementos relevantes del entorno y la situación interna y los ejes o focos primarios de carácter estratégico tras los cuales se trazarían las acciones.

El Plan Estratégico Institucional constituye, como ha sido usual, el marco o directriz para la elaboración y alineación de los proyectos de las facultades y otras unidades. Los proyectos finalmente establecidos son vinculados con la provisión de recursos, lo que conforma la base de la presupuestación.

La Dirección General de Planificación facilita el proceso de planificación, evalúa las iniciativas viables para el desarrollo de proyectos, hace un seguimiento del Plan Estratégico Institucional, coordinándose continuamente con Finanzas y Control de Gestión, y provee consecuentemente información y/o diseños para ajustes oportunos y adecuados. En su accionar se relaciona directamente con las facultades y unidades centrales para la formulación de los planes o proyectos de desarrollo de las mismas.

El proceso comienza en marzo de cada año, se elaboran y revisan los proyectos hasta julio-agosto, se determina la provisión de recursos hasta noviembre, y concluye en diciembre con el cierre del proceso pre-

supuestario. Se determinan así las acciones a realizar y los recursos a asignar para cumplir los objetivos establecidos.

Al inicio del proceso, las facultades y unidades centrales disponen de la versión del Plan Estratégico Institucional que especifica: la Visión y Misión; los Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos definidos para el quinquenio; una visión interna global de las principales fortalezas, debilidades, y las oportunidades y amenazas en torno a la Universidad; y los indicadores o criterios de éxito que permitirán verificar el logro de los objetivos. Este es el marco de referencia para que las distintas unidades, académicas y centrales, definan, a la luz de su propio análisis interno, su plan de desarrollo bajo la forma de proyectos. Las acciones definidas en los proyectos se asocian a su vez 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 la misión y 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.

Lo anterior impone sesiones y talleres de trabajo con las unidades, que culminan con la entrega del Plan Estratégico Institucional.

La planificación constituye una herramienta clave en la gestión institucional e involucra una consideración de la organización y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros, y requiere de un manejo de información y análisis. En este contexto, la UNAB posee una estructura organizacional que integra los elementos anteriores bajo la Prorrectoría, como puede observarse en el siguiente organigrama:

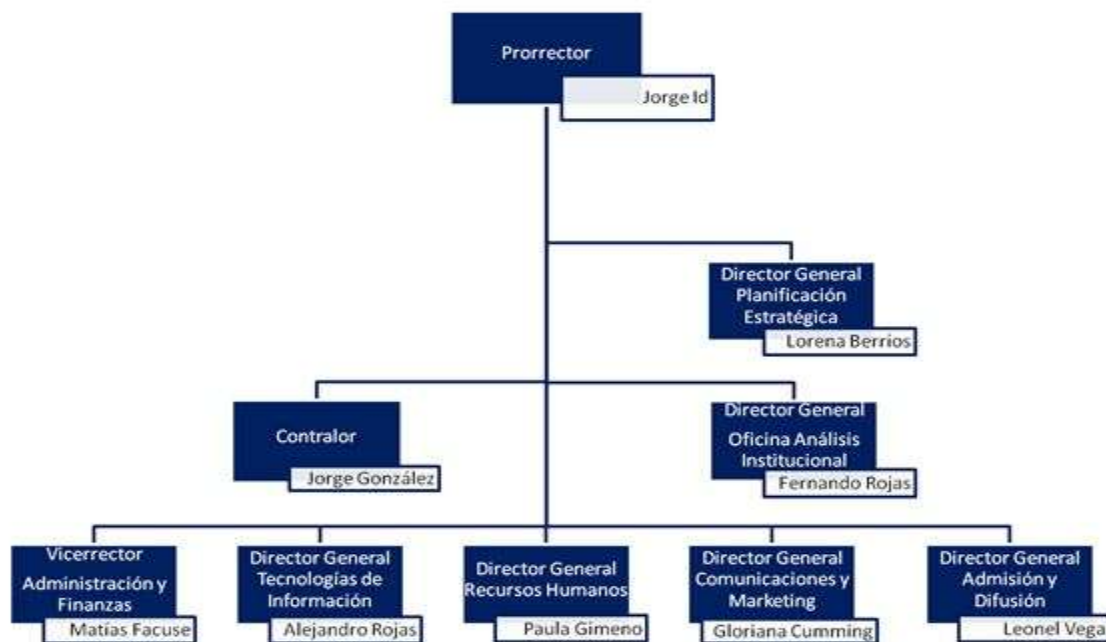


Figura 3: Organigrama Prorrectoría.

En atención al calendario de trabajo regular en la UNAB, se adjunta a este informe la versión del Plan Estratégico Institucional que orienta a las unidades pues los proyectos están en desarrollo hasta inicios del segundo semestre, oportunidad en que, como se adelantó, se inicia la definición la aprobación de los planes y la asignación de los presupuestos. Dada la congruencia parcial en el tiempo del proceso de planificación institucional y de la evaluación interna, los desafíos o debilidades identificadas en este últi-

mo proceso aparecen correlacionados con los objetivos del Plan Estratégico Institucional, e implican, en el fondo, ajustes en progreso (Ver Capítulo 10).

Como muestra del tipo de trabajo que se realiza, el Anexo 4.9 contiene un ejemplo de proyecto asociado a la facultad para el periodo previo.

Si bien la planificación ha logrado instalarse en la cultura institucional y ha asegurado orden en la asignación de recursos y contribuido a la viabilidad del proyecto educativo, persisten problemas de seguimiento y ajuste oportuno en el desarrollo de los planes de las unidades.

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 la Prorectoría, 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 (CNA, Mineduc, organizaciones que elaboran rankings, etc.).

La OAI se vincula con unidades académicas y administrativas de todos los niveles de la Universidad, pero sus principales usuarios internos son: Rectoría, vicerrectorías, decanatos, direcciones académicas y administrativas y las restantes unidades de la propia Prorectoría; y sus principales usuarios externos son el Ministerio de Educación, la CNA y el CNED.

Buena parte de la generación de información interna se realiza en colaboración directa con la Dirección de Informática, desarrollando almacenes de datos, cuya fuente principal son los sistemas operacionales. Por otro lado, se recopila información y se crean bases con los datos de las fuentes públicas disponibles como son aquellas del CNED, Mineduc, CNA, SIES, las páginas web de otras instituciones de educación superior, y publicaciones varias pertinentes a la industria de la Educación Superior.

En 2010 la UNAB realizó una completa actualización de sus sistemas de información incorporando BANNER como sistema transaccional académico y COGNOS 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.

Entre la clase de datos que recopila la OAI puede mencionarse:

Interna

- ✓ Datos de admisión de alumnos nuevos, con información de puntaje PSU, colegio de origen, dirección, edad y preferencias.
- ✓ Datos de matrícula, con información de monto arancel, fecha de matrícula.
- ✓ Datos de asignaturas, con información de todas las asignaturas cursadas y el resultado obtenido por cada alumno.
- ✓ Datos de titulados, con la lista de los titulados y graduados de la universidad.
- ✓ Datos de encuestas de satisfacción y perfil de alumnos.
- ✓ Datos de académicos.
- ✓ Datos de evaluación docente.

Externa:

- ✓ Datos de matrícula, precios y ofertas de la Base INDICES, información recolectada por el CNED.
- ✓ Datos de matrícula, características de los alumnos, tasa de deserción, tasa de titulación de las bases generadas por el SIES.
- ✓ Estadísticas del sistema del Mineduc.
- ✓ Cobertura y composición socio - económica del MIDEPLAN
- ✓ Puntajes PSU de todos los postulantes al sistema único de admisión, de las bases de DEMRE.

El tipo de informes que genera la OAI dice relación con temas tales 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 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.

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 alumnos de postgrado; Evaluación de calidad de servicio; Empleadores y usuarios externos.

Esto es al margen de encuestas que se aplican sectorialmente en la institución a variados usuarios internos y externos en las escuelas en el marco de procesos de autoevaluación y acreditación de carreras y programas.

Disponibilidad y presentación de datos de seguimiento de cohortes de carreras

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, según consultas previamente establecidas, 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, que utiliza esta información en los procesos de autoevaluación institucional y de carreras y programas. También están disponibles para los directores de unidades académicas y del 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 anual. Al respecto, 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.

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 plano estratégico.

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 está implementando un adecuado sitio web y avanzando hacia la construcción de un tablero de comando (*dashboard* institucional), que aumente el grado de visibilidad de los principales indicadores del Plan Estratégico Institucional.

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.

4.3 Gestión de Recursos y Servicios

La gestión de los recursos humanos, espacios físicos, financieros, instalaciones, equipos, tecnologías, etc., y de servicios generales (funcionamiento de laboratorios, talleres, recintos deportivos y otros; reproducción de materiales; transporte; disponibilidad de computadores; tecnologías de información; etc.), bibliotecas; apoyo y atención del estudiante; y otros para apoyar el accionar académico es principalmente centralizada. En general, los requerimientos se generan en las facultades y son asignados o respaldados, con la debida evaluación, a la luz de lo establecido en la misión y propósitos institucionales y los planes de acción, sin desmedro de decisiones que atienden a oportunidades o ventajas comparativas para el mejor desarrollo o progreso de la UNAB.

4.3.1 Organización del Recurso Humano

El desarrollo del personal es un elemento clave para asegurar la efectividad institucional. En este marco, la UNAB busca crear una cultura de alto desempeño alineada con sus Objetivos Estratégicos, lo que en términos concretos implica instalar buenas prácticas asociadas a los distintos procesos relacionados con la gestión de personal.

En este sentido, la institución mantiene políticas, normas y mecanismos para seleccionar, contratar y evaluar el personal académico, administrativo y directivo.

El Modelo Educativo y los Objetivos Estratégicos proveen una orientación para establecer el perfil académico y así la búsqueda de docentes e investigadores por parte de las Facultades, donde se genera la selección y contratación, y se asignan labores vía el *compromiso académico*. El personal académico es sometido a un sistema de jerarquización y promoción, que ocurre en el nivel de facultad y luego central, sin perjuicio de la evaluación periódica de desempeño. El sistema de jerarquización enfatiza el logro en la

producción científica, lo que es consecuente con las políticas y mecanismos de apoyo a la investigación. De cualquier manera, la formación de profesionales es de hecho la función que demanda la mayor dedicación del personal y de los recursos en general; algo que es inherente por lo demás al propósito primario de una universidad (Anexo 5.3, Reglamento de Jerarquización Académica).

La búsqueda y contratación del personal directivo académico ocurre de acuerdo con la reglamentación, y está progresivamente sometiéndose a una evaluación de desempeño contra compromisos y metas acordadas. En este sentido, se ha mantenido la tendencia creciente a la profesionalización, respaldada por credenciales formales y experiencia probada.

En el plano de personal administrativo y profesional de apoyo opera un proceso conocido que tiende a asegurar el cumplimiento del perfil técnico y psico-laboral definido para cada cargo. Asociado con ello, se ha implementado el Proceso de Movilidad Interna, que busca dar prioridad, a igualdad de condiciones, a los postulantes internos al momento de llenar una vacante.

Por otra parte, se aplica un proceso de desvinculación que apunta a dar satisfacción al trabajador, en el marco del cumplimiento de las políticas y normativas internas y la legislación laboral vigente. Cabe destacar que el Reglamento Orden, Higiene y Seguridad regula las labores y permanencia de los trabajadores en las dependencias de la Universidad (Anexo 4.10, Reglamento Orden, Higiene y Seguridad; Anexo 4.17, Reglamento Disciplinar; Anexo 4.22, Código de Conducta y Ética).

La UNAB provee beneficios a los funcionarios. El objetivo es disponer de un paquete de beneficios que permita generar bienestar a la comunidad al mismo tiempo que mantener la competitividad, esto es atraer nuevos talentos y retener a aquellos que ya se encuentran en la organización.

La comunicación interna al personal se realiza principalmente en-línea, utilizando el sitio MI UNAB (<http://intranet.unab.cl>).

Corresponde destacar el avance en el ámbito de la Evaluación del Desempeño como una herramienta de gestión que se inscribe en el proceso mayor de Gestión del Desempeño. Constituye un tipo de evaluación sistemática y periódica que busca reconocer el nivel de logro de ciertas metas y objetivos, en un determinado período de tiempo, con el propósito de certificar lo logrado y, si fuese el caso, de establecer las acciones y planes de mejora.

Este proceso se inició en 2012 incluyendo a aquellos líderes que, por la posición que ocupan en la Universidad, tienen un rol fundamental en el cumplimiento del Plan Estratégico y el proyecto educativo o institucional en general: Rector, Prorector, vicerrectores, decanos y directores (Escuela, Departamento, Postgrado, Campo Clínico, centros de investigación, directores generales, directores generales de Unidad), alcanzando cerca de un total cien profesionales.

El principal objetivo de implementar esta herramienta es promover el desarrollo de una cultura interna que incorpore el análisis y el diálogo en torno al desempeño individual y colectivo como una práctica permanente en el contexto de la búsqueda de la excelencia en todos los campos de acción de la Universidad.

Si bien la evaluación del desempeño es un hito que se realiza una vez al año, es a la vez parte de un proceso continuo que se desarrolla a lo largo de todo el año (Calendario Académico) en el que se destacan las siguientes etapas:

- **Fijación y Comunicación de Metas y Objetivos.** Etapa en la cual se comunica al evaluado las metas institucionales y específicas de su área de responsabilidad que serán consideradas en su evaluación.

- **Seguimiento y análisis del desempeño.** Etapa que consiste en monitorear los indicadores y el estado de avance, comunicando los resultados parciales e identificando las acciones necesarias de implementar para alcanzar los objetivos en los plazos definidos.
- **Evaluación y Retroalimentación.** Etapa en que se contrastan y analizan las metas con el logro obtenido, estableciendo el nivel de cumplimiento alcanzado. Se comunican resultados y oportunidades de mejora al evaluado.

El proceso de evaluación del desempeño 2012 incluyó dos factores de evaluación:

1. **Objetivos Estratégicos UNAB (que ponderan en un 80%):** Corresponden a aquellos indicadores que se fijan centralmente y que se relacionan directamente con el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Universidad, esto es: Cumplimiento de Presupuesto, Nueva Matrícula, Campo Neto de Promoción, Retención, Evaluación Docente, Indicadores de Calidad. Estos objetivos se ponderan de manera diferenciada en función de la pertinencia de cada indicador con el cargo de la persona evaluada.
2. **Objetivos Estratégicos Propios (que ponderan en un 20%):** Corresponden a indicadores discrecionales que Evaluador y Evaluado definen en común acuerdo y se relacionan con los proyectos específicos de la Unidad a cargo.

No obstante el avance logrado en la organización del personal y el establecimiento de políticas y mecanismos claros para su desarrollo, es preciso concretar plenamente el sistema que disponga información actualizada de antecedentes de los funcionarios y académicos, y seguir aumentar la cobertura de la evaluación de desempeño, como también la inducción de cada miembro de la comunidad en el carácter y propósitos de la institución.

4.3.2 Infraestructura

El desarrollo de la infraestructura tiene su origen en dos ámbitos. Uno obedece a decisiones centrales, establecidas en el Comité de Infraestructura que de oficio decide mejorar estándares tanto globales como específicos, ya sea desarrollando proyectos de carácter transversal, que sirven a varias unidades o proyectos específicos o a unidades en particular. En otro ámbito, las unidades académicas plantean, a la luz de los requerimientos curriculares y los planes de desarrollo, nuevos recintos tales como talleres, laboratorios, y salas especiales, entre otros, y asimismo el mejoramiento, remodelación y/o ampliación de recintos existentes.

Las iniciativas son evaluadas por la Oficina de Desarrollo y Gestión Académica, en virtud de su aporte al proyecto académico de cada unidad. Posteriormente, se acuerda la forma, alcance y plazos para la ejecución de las obras, por parte de la Dirección de Infraestructura. A este análisis y valoración le sigue la asignación de los recursos para la ejecución de las obras. Una parametrización específica de costos permite a las unidades ingresar sus solicitudes y especificar los requerimientos de las mismas, y el sistema traduce esto en proyectos de inversión.

Con lo anterior se elabora el plan anual de infraestructura, que establece la totalidad de las obras a ejecutar, los montos de inversión requeridos, el plan y calendarización de las mismas, y los procesos de licitación de las empresas contratistas que participan.

Criterios que rigen las decisiones del área de infraestructura

Además de la concordancia de las iniciativas que formulan las unidades con el plan de desarrollo de la institución, los siguientes criterios específicos orientan las decisiones:

- **Énfasis académico:** El centro de las decisiones focaliza en el servicio a los estudiantes y al desarrollo de la actividad académica en general. Este criterio se ha traducido en que la gestión de infraestructura ha pasado a tener dependencia directa de la Vicerrectoría Académica.
- **Identidad:** Propicia la agrupación por facultades y/o áreas de un accionar afín.
- **Equidad:** Armonización de los requerimientos de las distintas unidades y áreas afines con el desarrollo armónico de la Universidad como un todo.
- **Estandarización:** Aplicación de estándares universales en cuanto a espacio e implementación (se recurre aquí a un manual de desarrollo de infraestructura).
- **Transversalidad:** Provisión central de espacios y servicios comunes (salas de clase, laboratorios de computadores, salas de profesores, biblioteca, áreas de estudio, áreas de estar de alumnos, etc.).
- **Especialización:** Reconocimiento de las particularidades y especificidades de las distintas unidades académicas (laboratorios, clínicas, salas y talleres especiales, etc.).

Avance en infraestructura desde 2008

La siguiente tabla resume la evolución en metros cuadrados construidos 2008 - 2013.

Evolución de m2 construidos 2008 – 2013.

Sede Santiago	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº de total de Inmuebles	25	27	29	29	30	31
Sup. en Mts. ² Terreno	349.427	352.839	353.772	353.772	354.080	352.180
Sup. en Mts. ² Construidos	99.366	110.799	121.096	127.155	128.589	127.235
Sup. total Predios Agrí. (Hec.)	0	0	0	0	0	0
Total de Mts. ² de salas de clase	18402	21013	25917	28.635	29.064	27.038
Nº total salas de clases	230	258	368	405	411	413
Sede Viña del Mar	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº de total de Inmuebles	6	7	7	7	7	3
Sup. en Mts. ² Terreno	22.160	22.770	21.576	21.576	21.576	47.769
Sup. en Mts. ² Construidos	35.960	37.170	36.253	36.253	36.253	59.393
Sup. total Predios Agrí. (Hec.)	0	0	0	0	0	0
Total de Mts. ² de salas de clase	5.392	5.793	5.279	5.279	5.279	6.349
Nº total salas de clases	81	105	104	104	104	93
Sede Concepción	2009	2010	2011	2012	2013	
Nº de total de Inmuebles	1	1	1	1	1	1
Sup. en Mts. ² Terreno	22.689	22.689	22.689	22.689	22.689	22.689
Sup. en Mts. ² Construidos	5.050	9.650	14.610	18.762	18.762	18.762
Sup. total Predios Agrí. (Hec.)	0	0	0	0	0	0
Total de Mts. ² de salas de clase	562	2.248	3.740	4.220	3.912	3.912
Nº total salas de clases	7	24	46	52	68	68

Fuente: Dirección de Infraestructura

El crecimiento de la infraestructura en la UNAB ha sido notable en los últimos cuatro años. Tanto en cantidad como, más importante, en calidad de las instalaciones, especialmente en las sedes fuera de Santiago.

A contar de 2008, la institución ha ido incrementando y mejorando su infraestructura para la sede Santiago. Así, se instalaron dos nuevos campus: Campus Bellavista (14.100 mt², 2010) que alberga la Facultad de Derecho y programas vespertinos del programa de Advance; y Campus Los Leones (3.720 mt², 2013), donde funciona parcialmente la Facultad de Economía y Negocios, con programas diurnos y vespertinos. Se amplió y mejoró el Campus La Casona de Las Condes (7.600 mt², 2010) con un edificio de aulas para la Facultad de Economía y Negocios (4.400 mt²) y un Centro Polideportivo (3.200 mt²) para la carrera de Educación Física. Y en el Campus República se adicionaron dos edificios (3.000 mt², 2009 y 2012).

La UNAB mantiene un plan de desarrollo de infraestructura, denominado Plan Santiago 2013 - 2016, que contempla 75.000 mt² adicionales para 2015, cuyo objetivo llevar el estándar de operación a 5 mt²/alumno, y mejorar la calidad de las instalaciones, y equipamiento y mobiliario. El primer proyecto de este plan apunta a reubicar las Facultades de Medicina, Ciencias Biológicas y Enfermería en el Campus Casona de Las Condes, en tres edificios, cubriendo un total de 28.700 mt² construidos, aparte de 32.000 mt² de estacionamientos, que cubren nuevas y modernas instalaciones para el desarrollo de las actividades prácticas, vale decir laboratorios, talleres, y centros de simulación clínica para Medicina y Enfermería. El proyecto contempla también la reubicación de núcleos de investigación.

Se ha aprobado además un segundo proyecto, denominado Campus Creativo, que concentrará las carreras de la Facultad de Arte, Arquitectura, Diseño y Comunicaciones, con el desarrollo de 15.000 mt² construidos en dos etapas en el Barrio Bellavista. Se trata de una infraestructura especial, diseñada de acuerdo a las exigencias particulares del concepto homónimo (Campus Creativo) de implementación curricular. La primera etapa de este proyecto está programada para marzo de 2015.

Cabe resaltar la muy buena infraestructura e instalaciones logradas en las sedes de Concepción y Viña del Mar. En la primera se está desarrollando en etapas, según lo programado, un campus único moderno. Por su parte, en la sede Viña del Mar se ha inaugurado el presente año un campus único con instalaciones de muy buen nivel, que ha involucrado una inversión de sobre 60 millones de dólares.

El avance concreto ya realizado en infraestructura en la sede Santiago, como también el materializado en las sedes de Concepción y Viña del Mar, fue posible, esencialmente, gracias a una gestión adecuada, en términos de proyección de oferta y matrícula efectiva y de asignación y control de recursos.

No obstante el progreso realizado, es preciso continuar ampliando y mejorando los servicios a estudiantes y docentes como espacios de estudio, estacionamientos, oficinas, y zonas de esparcimiento.

4.3.3 Gestión financiera

La responsabilidad primaria de la gestión financiera reside en la Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VRAF). Para funcionar, 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).
- Dirección General de Finanzas (Pagos, Recaudación, Tesorería, Inversiones, Créditos, Becas, Seguros).
- Dirección General de Contabilidad (Registro contable y reportes oficiales).
- Planificación y Gestión Financiera (Planificación Financiera, Control Presupuestario, Apoyo Gestión Unidades Administrativas Centrales vía Directores Administrativos)

La VRAF mantiene una comunicación periódica con las unidades a las cuales entrega servicios a través de los Directores Administrativos, y se vincula con las instancias superiores, Comité de Rectoría, Comité de Prorrectoría y Consejo Superior, donde informa periódicamente.

El objetivo de la gestión financiera de la UNAB es primariamente garantizar la continuidad de la institución respaldando la calidad del proyecto académico. Para asegurar esto se ha definido cuatro procesos que conforman la base de las políticas y mecanismos de asignación y control financiero.

Planificación de Largo Plazo. Se trata del proceso de planificación estratégica, ajustado anualmente, en el cual cada unidad académica y administrativa define sus objetivos en un horizonte de cinco años. En este proceso 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.

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. Este proceso es liderado por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VRAF) pero es construido con un enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up*), vale decir, desde cada unidad académica y administrativa según lo necesario para avanzar hacia sus objetivos estratégicos de corto y mediano plazo. En esta instancia, un representante de la VRAF 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 la Rectoría y Prorrectoría llevan a cabo un proceso de revisión con cada Facultad, Vicerrectoría y Dirección General, donde éstas plantean el respaldo o “defensa” de sus solicitudes, especialmente 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 individuales de cada unidad y la carga de este mismo en los sistemas financieros a través de los cuales se facilita su ejecución y control.

Cierre Mensual y Proyección de Resultados. El proceso mensual de cierre y proyección tiene por objetivo aplicar un seguimiento periódico a la ejecución presupuestaria que garantice que los planes de desarrollo se cumplen 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 poder reasignar recursos según ajustes en los planes estratégicos o contingencias que pudieran emerger por alguna oportunidad o un imprevisto. Por último, pero no menos importante, 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. Los 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, las cuales se dividen en dos grandes grupos: Mantenimiento (renovación de equipamiento, remodelaciones, renovación bibliográfica, etc.); y crecimiento (nuevos edificios, instalaciones deportivas o ampliaciones de edificios existentes). El proceso mismo 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 establezca la normativa vigente. Los proyectos finalmente aprobados son asignados a las unidades a cargo de su ejecución. Los fondos

necesarios para llevarlos a cabo son cargados en el sistema financiero de UNAB, a fin de hacerle seguimiento a su ejecución y controlar que se cumplan a la luz de las observaciones y el presupuesto aprobado.

Beneficio estudiantil

La UNAB cuenta con un completo plan de apoyo y beneficios financieros para los alumnos entre los cuales se destacan:

- **Aval Financiero a más de 30.000 alumnos que cuentan con el Crédito con Aval del Estado (CAE), recibiendo cada año más de 5.000 nuevos alumnos con este financiamiento.**
- **Recepción y gestión de más de 6.000 becas estatales y sus respectivas ayudas accesorias de alimentación (JUNAEB)**
- **Apoyo financiero en becas internas y descuentos por sobre los \$20.000 millones, que apuntan principalmente a complementar beneficios estatales y a privilegiar aquellos alumnos destacados en su rendimiento PSU. Adicionalmente, se cuenta con una amplia gama de convenios que permite a los alumnos (dependiendo de la carrera y la jornada) 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 (excluye a los alumnos del programa Advance), el cual les presta atención preferencial en cualquier centro médico del país (coordinado previa llamada), y además un club de beneficios en múltiples tiendas, restaurantes, etc.**

Adicionalmente, se dispone de un servicio de Bienestar Estudiantil, cuyo propósito principal es administrar la acreditación socio-económica, la cual implica entrevistas individuales y entrega de documentación que valide finalmente la adjudicación de la beca para 6.500 alumnos de pregrado.

Se cuenta con una plataforma informática de gestión de ayudas financieras que permite a los estudiantes acceder a información sobre su matrícula final y las ayudas con las que cuentan para financiar aranceles, lo cual simplifica los procesos administrativos y reduce los tiempos de tramitación. Acciones como ésta permiten que en el proceso de matrícula regular DEMRE, la UNAB haya matriculado más de 7.000 alumnos nuevos en solamente tres días, con un máximo el primer día de casi 4.000 estudiantes.

Servicios Financieros Externos

Entre los proveedores externos de servicios financieros con que la institución cuenta para llevar a cabo los procesos operativos se encuentran:

- *Entidades Bancarias:* Actualmente lo componen cinco bancos:
 - BCI
 - Banco de Chile
 - Corpbanca
 - Banco del Estado
 - Banco Santander.

Estos organismos prestan servicios de pagos a proveedores, remuneraciones, recepciones de dineros estatales, recaudación de colegiaturas y otros servicios financieros.

La UNAB en promedio cuenta con saldos en bancos del orden de \$ 10.000 millones, los que son administrados por el área de Tesorería, con el objetivo de mantener los excedentes invertidos en depósitos a plazo o fondos mutuos de renta fija.

- *Cobranza*

La universidad actualmente ejerce una acción de cobranza a sus alumnos que busca balancear la efectiva recaudación con la flexibilidad que requiere otorgarse a los estudiantes. Cada fase de cobranza tiene su cronograma de acciones predefinidas de acuerdo a la situación en que se encuentre el alumno (activo, inactivo, egresado), contemplando diferentes estrategias de cobranza, que considera el rendimiento académico, los años de permanencia, y el comportamiento histórico de pagos. Este criterio es periódicamente revisado mediante un modelo probabilístico.

En el mismo contexto y para dar más flexibilidad y así oportunidades a los alumnos para resolver sus problemas económicos y poder continuar sus estudios, todos los que no clasifican en los criterios de cobranza vigentes pueden elevar requerimientos de revisión de sus casos a un Comité de Crédito creado para revisar tales casos en su oportunidad y entregar una solución de acuerdo a la real capacidad de pago y situación económica vigente.

Ejecución presupuestaria y presupuesto proyectado 2013. Flujo de caja.

El presupuesto de la UNAB para 2013 considera un total de ingresos de operación de M\$ 148.590.745, y se espera que los costos de los servicios operacionales sean M\$59.437.793, y los gastos de administración M\$56.505.747. El detalle de la ejecución presupuestaria y la proyección del presupuesto para los próximos años se presentan (Anexo 4.11, Ejecución Presupuestaria; Anexo 4.20, Estados Financieros).

Y proyecta como saldo final del ejercicio para 2013: M\$37.165.451, el cual se espera que presente un aumento gradual en los próximos años. El detalle del flujo de caja proyectado se muestra en el Anexo 4.12.

La UNAB ha cumplido con todos los requerimientos solicitados por el Mineduc y otros organismos externos oficiales, en el ámbito financiero. La información entregada al Mineduc está disponible en el sitio web institucional.

4.3.4 Gestión de Servicios

A continuación se describen y analizan algunos de los servicios relevantes para la operación institucional, con énfasis en aquellos que afectan más directamente el proceso educativo.

4.3.4.1 Servicio de Biblioteca

El propósito del Sistema de Bibliotecas de la UNAB es “satisfacer los requerimientos de información y fomentar el crecimiento integral de la comunidad universitaria contribuyendo a facilitar el aprendizaje continuo a través de la gestión del conocimiento, apoyando la misión institucional mediante sus lineamientos estratégicos, dando especial énfasis al ámbito de la investigación. En este sentido, se define como una unidad dinámica que brinda servicios innovadores y flexibles al cambio”

El Sistema contempla 11 bibliotecas, y en su accionar aplica mecanismos de medición y evaluación sistemática de sus actividades, a fin de mejorar continuamente la calidad de sus servicios y dar satisfacción a sus usuarios. En este sentido cabe destacar que el Sistema de Bibliotecas logró la certificación de gestión de calidad, cumpliendo con la norma ISO 9001:2008, el cual exige una permanente evaluación y mejora continua (Anexo 4.13).

El software integrado de gestión utilizado por la biblioteca (SYMPHONY) permite el registro de todas las transacciones que realizan los usuarios en forma presencial o virtual en el sistema, a través de él se obtie-

nen informes y estadísticas de uso de la colección, inventario, etc. lo que permite la gestión y control interno del desarrollo de las colecciones.

Una medición importante es la encuesta de satisfacción que se aplica anualmente que focaliza en cada uno de los servicios (Anexo 4.16, Encuesta de Satisfacción Sistema de Biblioteca). 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.

Debe señalarse que se usa como referencia los estándares de la Comisión de Directores de Bibliotecas y Documentación del CRUCH (CABID), para sus servicios, infraestructura y productos. Además ha generado para algunos servicios sus propias políticas y referentes.

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 la Dirección de Tecnologías de la Información. La propuesta de acciones es abordada con el nivel central y se asigna el presupuesto anual correspondiente (Anexo 4.15, Política de Adquisición de Biblioteca).

Se mantiene igualmente un Plan de Capacitación anual para todo el personal, que es consecuente con las necesidades detectadas en el análisis de las evaluaciones de desempeño que se realizan anualmente.

El Sistema utiliza varios canales de comunicación para tener a todo su personal informado de todos los proyectos, noticias, actualizaciones, modificaciones, nuevos servicios, etc. Para ello se usan correos masivos; el Boletín del Sistema de Bibliotecas; las Jornadas de Trabajo, que se realizan dos veces al año; y reuniones mensuales por servicio.

La Unidad Desarrollo de Competencias en Información es otro servicio del Sistema que está a cargo de la creación y entrega de talleres dirigidos a todos los usuarios, en ellos se capacita en el uso de los diferentes recursos electrónicos y servicios que ofrece el sistema de bibliotecas, además incluye temas de interés académico como Normas de Referencias Bibliográficas. Los talleres tienen una programación anual y se informan a través de correos masivos y publicidad en cada sede, las inscripciones se pueden realizar en forma automática y en cada uno de ellos se aplica una breve encuesta.

La información sobre el Sistema de Bibliotecas se encuentra disponible en el sitio web (<http://biblioteca.unab.cl>) (Anexo 4.14, Reglamento de Servicios de Biblioteca).

Si bien la calidad es un elemento instalado en el Sistema de Bibliotecas, conforma un formidable desafío ampliar el Sistema de Gestión de la Calidad a la totalidad de sus bibliotecas, servicios y productos.

4.3.4.2 Servicio de Contacto al Alumno (SERCA)

El sistema o proyecto SERCA es un proyecto nuevo de atención al alumno que pasa a depender de la Prorectoría. Su propósito es 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 (pagos, asignación de salas, planillas de notas, etc.).

Es de cargo de la Dirección General de Servicios Universitarios, y su modelo de servicios es el seguimiento y medición de los problemas, con apoyo de la implementación de máquinas de autoservicio, servicio telefónico, servicios presenciales (resolución de problemas complejos), y en línea (web, correo electrónico

y redes sociales) con el fin de contener solicitudes dando respuesta oportuna y efectiva. El sistema se originó en la inquietud creciente, objetivizada mediante una amplia encuesta, de un número importante de alumnos respecto del trámite para abordar y solucionar problemas varios. SERCA se hace además cargo de casos recibidos vía SERNAC, contando para ello con el apoyo de la Dirección Jurídica de la UNAB.

Para cumplir su propósito, la unidad ejecutora definió procesos claves a abordar tales como:

Reglamentaciones - Registros Financieros-Carga Académica-Rendimiento Académico-Servicios Universitarios-Registros Académicos-Claves de Accesos-Solicitudes -Titulación -Servicios Administrativos - Servicios Informáticos-Aulas Virtuales -Servicio Financiero -etc.

A cada proceso clave, se le han asignado categorías. Por ejemplo, para el proceso de Reglamentaciones las categorías son:

- *Calendario Académico:* Consultas de fechas establecidas en el calendario académico.
- *Reglamento Académico:* Consultas de reglamento académico de pregrado (tales como, condiciones de bloqueo, deserción, desbloqueo académico, etc.) y reglamentos internos de escuelas.

El programa o proyecto SERCA comenzó su implementación en la sede de Santiago, específicamente en los Campus Bellavista, Casona de Las Condes y Los Leones, abordando luego la sede Viña del Mar. Funciona en horario de 8:00 a 22:30 hrs.

Según los registros de atenciones de SERCA, los mayores usuarios son efectivamente los alumnos con un 83%, de las consultas en el período marzo – mayo 2013. La mayoría de los problemas dice relación con Servicios de Apoyo y Situación Académica. Y el 91% de los problemas han sido resueltos y el 9% derivados. A modo de ejemplo del registro y control de este nuevo servicio, el siguiente cuadro refleja las atenciones totales de alumnos realizadas en la sede de Santiago, en el primer trimestre de funcionamiento (marzo-mayo 2013). Los registros consideran otras variables como el tipo de consulta y problema, origen del estudiante, fuente del problema, etc. Además, se aplica rutinariamente una encuesta que permite una retroalimentación desde el usuario, lo que permite hacer ajustes de mejoramiento.

Registro de Atenciones SERCA-UNAB Marzo –Mayo 3013.

Campus	Bellavista			Bellavista Total	Casona			Casona Total	Los Leones		Los Leones Total	Total
	Marzo	Abril	Mayo		Marzo	Abril	Mayo		Abril	Mayo		
Jornada\ Mes												
Diurno	506	623	365	1.494	243	592	481	1.316	64	60	124	2.934
Vespertino	390	299	337	1.026	0	0	0	0	299	274	573	1.599
Total	896	922	704	2.522	245	619	532	1.396	363	334	697	4.615

Fuente: SERCA-UNAB.

A la fecha, esta gestión de atención al alumno está resultando efectiva. Se produjo un máximo de consultas al segundo mes y luego un descenso, lo que podría significar que se han ido despejando o clarificando los caminos de resolución.

4.3.4.3 Servicios Generales

La UNAB mantiene diversos servicios de apoyo a los estudiantes y el personal que permiten la operación institucional. Estos servicios funcionan bajo la gestión de la Dirección General de Administración, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, y se enumeran algunos a continuación:

Servicios

- ✓ Seguridad interna.
- ✓ Prevención de riesgos.
- ✓ Unidad de primeros auxilios.
- ✓ Central telefónica.
- ✓ Administración de estacionamientos.
- ✓ Administración de ciclistas, resguardo y control.
- ✓ Transporte / van UNAB.
- ✓ Administración de espacios comunes.
- ✓ Servicios logísticos de eventos.
- ✓ Dirección de campus clínicos.
- ✓ Mantención mayor y menor.
- ✓ Mantención de jardines y nuevos proyectos de jardinería.
- ✓ Seguridad externa.
- ✓ Servicio de aseo.
- ✓ Casinos y cafeterías.
- ✓ Buses de acercamiento a campus y campos clínicos.

La información relacionada con todos los servicios anteriormente mencionados, se comunican a través de la intranet UNAB (informes y procedimientos formales).

Respecto de seguridad, cabe notar que se ha habilitado un número telefónico de ayuda y en distintos espacios se ilustra el procedimiento ante accidentes.

Evaluación de servicios

La Dirección de Administración evalúa periódicamente, a través de una empresa externa, las opiniones, necesidades e intereses de los alumnos. La recopilación de información se efectúa tres veces al año, y los resultados se utilizan para aplicar las mejoras necesarias. Además, se establecen prioridades de acción según la importancia que el usuario asigna a los distintos aspectos del servicio. Se generan asimismo instrumentos que facilitan un seguimiento regular a las oportunidades de mejora detectadas a través del año, y hacer un análisis comparativo que permite visualizar los avances y los puntos críticos a abordar.

Adicionalmente se implementa, desde 2013, una Mesa de Servicio que provee información sobre la efectividad de los servicios.

Dirección de campos clínicos

La UNAB mantiene una oferta importante en el área de la Salud, lo que implica el aseguramiento de campos clínicos adecuados.

En concreto, se cuenta con convenios docente-asistencial formalizados con 181 instituciones públicas y privadas. De ellas, alrededor del 60% corresponde a campos clínicos para estudiantes de la sede Santiago y un 40% para aquellos de las sedes de Viña del Mar y Concepción.

La institución ha creado una Unidad de Campos Clínicos con representación en cada una de las sedes, y que vela por mantener la oportuna y suficiente disponibilidad de las facilidades para la docencia clínica, gestión que es respaldada con un presupuesto de inversión que se traduce en bienes para las instituciones por cada cupo de estudiante; específicamente capacitación de profesionales, mejoras de infraestructura o equipamiento en los servicios de salud, contratación de profesionales docentes de campo clínico, material de ayuda a la docencia, residencias y transporte de estudiantes, etc.

4.3.4.4 Servicios de Asuntos Estudiantiles

El propósito primario de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) es asegurar que los servicios que recibe el alumno sean efectivos en cuanto están en el marco de la promesa realizada al ingresar a la UNAB. En este sentido, la DAE busca ser un apoyo en el paso de los alumnos en lo administrativo, lo académico y lo extracurricular, a través de actividades y servicios relacionados con el deporte, la cultura, el apoyo psicológico, los gobiernos estudiantiles y la coordinación de servicios.

La información sobre DAE se encuentra disponible para los alumnos en el sitio web de la Universidad (<http://www.unab.cl/dae/>). La DAE depende de la Vicerrectoría Académica y tiene coordinación de gestión en cada una de las sedes.

La gestión facilitadora y de resguardo de los derechos de los estudiantes dice relación, en la práctica, con la coordinación, colaboración, facilitación, promoción o supervisión de actividades y aspectos como los siguientes:

Becas varias y asistencia financiera; Crédito con Aval del Estado; Atención psicológica gratuita; Atención odontológica; Talleres de Autocuidado; Taller de Estudio Eficaz; Guía de Residencias para alumnos de otras regiones; Servicio de impresión; Servicio de fotocopias en los campus; Asociaciones estudiantiles; Asociaciones de ayuda; Trabajos Voluntarios; Apoyo post tragedias naturales; Deporte Formativo; Deporte Generalizado; Deporte de Selección; Actividades Culturales varias; Talleres artísticos; Concursos de cuentos y fotografía; Fondos concursables internos; Pastoral Católica y Evangélica; Sociedad de Debates; Movilidad internacional; y Actividades de los Centros de Alumnos.

4.3.4.5 Servicio de Tecnologías de la Información

El propósito de la Dirección General de Tecnologías de la Información de UNAB (DGTI), dependiente de la Prorectoría, es colaborar o facilitar la gestión efectiva y transparente de los recursos humanos, materiales y financieros. En concreto, presta servicios de 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.

Los siguientes son los ámbitos de gestión, asociados a los correspondientes valores:

- **Calidad:** Es el conjunto de propiedades inherentes a los servicios que ofrece la DGTI y que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de sus usuarios y la percepción que tienen ellos de los servicios que presta la DGTI.
- **Continuidad:** La continuidad operacional es la capacidad de mantener o recuperar servicios en cualquier condición propia de la infraestructura de TI o de su entorno.
- **Seguridad:** La seguridad se entiende como la capacidad de la organización de entregar servicios sin que los datos almacenados o transmitidos sean distorsionados, capturados y/o utilizados para otros fines distintos de los específicamente propuestos.
- **Capacidad:** Posibilidad que posee la DGTI para cumplir con sus compromisos en los plazos definidos y con los recursos disponibles.
- **Eficiencia:** La eficiencia es la capacidad de la DGTI para cumplir con el nivel de costos planificado y autorizado y se refiere al uso racional de los recursos para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles).

A fines de 2011 se realizó un diagnóstico del área, realizado por una empresa externa, con la participación de todos los integrantes de la DGTI. Como resultado de este proceso, se elaboró un plan estratégico a tres

años dividido en tres fases de 6, 12 y 18 meses respectivamente, que se monitorean sistemáticamente. De este plan se está concluyendo la segunda fase, aplicándose una adecuación de las actividades luego de cada fase. Para esto el área de Gestión de la DGTI utiliza metodologías de control de proyectos que permiten tener una visión de los avances, lo cual se informa mensualmente a la Prorectoría.

La empresa externa que colaboró en la formulación del diagnóstico y la elaboración del plan estratégico, acompaña a la DGTI durante toda la ejecución del plan, para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. El plan está financieramente respaldado

Existe actualmente un conjunto de servicios que cuentan con un SLA definido (*Service Level Agreement*) que se controla mensualmente. Durante la implementación de la segunda fase del plan, se está desarrollando un catálogo de servicios que cuenta con niveles que puedan ser medidos y controlados sistemáticamente.

Opera un Comité Semanal de TI, abierto, y que procura sostener una comunicación periódica y un vínculo de trabajo con las unidades a las cuales se les prestan servicios.

4.3.4.6 Gestión de Control

El control de procesos internos es de cargo de la unidad de Contraloría que formalmente depende de la Junta Directiva, pero realiza su accionar habitual al interior de la Prorectoría. Los servicios de la Contraloría abordan tres áreas: *Mejoramiento de procesos y formalización de los mismos*, lo que se traduce en la generación de criterios y procedimientos, que vierten en manuales (se han levantado sobre cien procesos); *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 *Análisis de investigación de casos*, vinculada con investigaciones de fraude, irregularidades y reclamos.

En otro ámbito, se abordan tres procesos: Planificación académica; Administración de fondos de investigación; y Mejoras de los procesos de compras y pagos.

El foco del trabajo es el mejoramiento de procesos, realizándose una priorización de arriba hacia abajo (“*Top –Down*”), que se valida con la Prorectoría. La comunicación y coordinación se logra mediante reuniones semanales de con la Prorectoría y sus Direcciones Generales (Finanzas, DGTI, Recursos Humanos, Comunicaciones, Administración, etc.). Los resultados son comunicados a la comunidad interna en la intranet.

Mejora Continua en Ambiente de Control Interno.

El ambiente de control interno de las operaciones es supervisado tanto en instancias internas como externas por equipos de auditoría especializados en procesos universitarios y financieros. La institución cuenta con equipos de Auditoría y de una unidad de Contraloría, ambos permanentemente dedicados a detectar y mitigar riesgos en los procesos institucionales. Esto con el propósito de asegurar un alto nivel de efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros; y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones 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.

En este sentido, se realizan permanentemente las siguientes labores:

- Análisis, verificación y evaluación del desempeño de procesos administrativos, financieros y académicos, realizando mejoras en los mismos en conjunto con las unidades responsables; y for-

malizando estas mejoras a través de reglamentos, políticas y procedimientos, actualizados, validados por sus usuarios y debidamente publicados en su página de intranet.

- Control del cumplimiento de las políticas y de los procedimientos definidos para los procesos, que a su vez controla el cumplimiento de la legislación laboral, previsional y tributaria, y verifica la oportunidad y eficacia de los controles establecidos. Para ello desarrolla auditorías selectivas a los procesos.
- Información a la dirección superior de la Universidad respecto de los posibles riesgos asociados a su funcionamiento de la Universidad, proponiendo las medidas remediales del caso.

En relación a:

- Vínculos con proveedores, existen políticas y procedimientos que definen los procesos internos para los procesos de compras (gestión de compras, contabilización y pagos) y administración de contratos (generación de contratos, archivo y gestión de los mismos).
- Compromisos con funcionarios, existen procedimientos de rendiciones de fondos y anticipos, además de pago de boletas de honorarios.
- Los beneficios a estudiantes, existen políticas y procedimientos relacionados con precios, becas y convenios, además de los procesos de Crédito con Aval del Estado.

Si bien la institución se ha provisto de una herramienta de control que ha mostrado ser útil para mejorar los procesos internos, es necesario avanzar con mayor rapidez 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 el seguimiento de logros.

4.3.4.6 Principales Fortalezas y Desafíos o Debilidades

A la luz de los informes de los Grupos de Trabajo, los análisis y revisiones de instancias administrativas, en distintos niveles jerárquico e informes derivados de procesos de evaluación interna en unidades, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades principales en el ámbito de la gestión institucional:

Fortalezas

1. La UNAB ha demostrado capacidad de respuesta ante las observaciones de la CNA en el proceso previo de acreditación, en el ámbito de: el ajuste y difusión de la misión y los objetivos institucionales; el seguimiento y enlace entre los planes de desarrollo; la información para la gestión; el desarrollo de la infraestructura; la implementación del modelo educativo; evaluación del personal; la producción y cobertura de la investigación; la organización y cobertura de la vinculación con el medio; y avance en el aseguramiento de la calidad y la acreditación de carreras.
2. Clara consistencia entre la misión, los propósitos institucionales, el modelo educativo, los objetivos estratégicos, y las políticas y mecanismos aplicados para llevar a cabo las funciones asumidas y la oferta académica en general.
3. Un gobierno, estructura organizacional y esquema de administración, debidamente normado y asistido por un amplio bagaje de información, que facilita el análisis interno y del entorno, la planificación, la organización, la conducción y la evaluación del accionar institucional, y la toma de decisiones de ajustes para mejorar.
4. Los criterios y mecanismos para resguardar, desarrollar, asignar y controlar los recursos físicos y especialmente los financieros, otorgan viabilidad y respaldo al devenir institucional.

5. La gestión del personal académico respalda la conformación de un cuerpo docente y de investigación de creciente buen nivel, en términos de credenciales formales y experiencia, en tanto que el personal directivo, especialmente en el ámbito académico, posee un sólido respaldo profesional y experiencia en la Educación Superior.
6. Existen múltiples servicios de atención y de apoyo al estudiante que contribuyen a la efectiva oportunidad de una experiencia educativa exitosa.

Debilidades y Desafíos

1. Se observan algunas dificultades en la gestión de gobierno en lo que dice relación con la comunicación interna y, en ciertos ámbitos, una coordinación oportuna.
2. Si bien la planificación ha logrado instalarse en la cultura institucional, se observan algunas dificultades en el seguimiento de los planes de acción de las unidades.
3. La disponibilidad de información para la gestión de análisis interno de unidades académicas no es siempre oportuna.
4. No obstante el progreso en infraestructura e instalaciones, es preciso continuar mejorando los servicios a estudiantes y docentes en términos de espacios de estudio, estacionamientos, oficinas y zonas de esparcimiento.
5. Es necesario avanzar en la simplificación de procesos y procedimientos administrativos para facilitar la gestión y trabajo del personal administrativo y académico.

CAPÍTULO 5. ÁREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO

5.1 Docencia en la UNAB

La docencia en la UNAB se desarrolla en torno a los siguientes referentes:

Referente 1.- La Misión universitaria: “*Ser una universidad que ofrece, a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo global, apoyada en el cultivo crítico del saber y en la generación sistemática de nuevo conocimiento*” **Consecuencia de la Misión declarada, son una serie de decisiones tomadas por la institución y que dicen relación con el ingreso de estudiantes a través del proceso del DEMRE-CRUCH; la búsqueda de la acreditación internacional con MSCHE; la inserción de cursos de Inglés en los planes de estudio de todas las carreras y la explicitación de competencias *sello* en los perfiles de egreso.**

Referente 2.- El Plan Estratégico Institucional que, tanto en la formulación 2009-2013, cómo 2013-2017, ponen en primer lugar objetivos estratégicos y específicos vinculados con la formación de los estudiantes.

Referente 3.- El Modelo Educativo UNAB, cuyas bases se vienen practicando desde hace tiempo en las escuelas y que descansan en un estudiante protagónico de su aprendizaje, un profesor facilitador del mismo a través de metodologías y prácticas evaluativas atingentes y un currículo que se concreta en una arquitectura curricular, donde se explicitan los sellos formativos institucionales.

Referente 4.- Los estándares de calidad de las agencias acreditadoras con las cuales la institución tiene compromiso en beneficio de su mejora continua: la CNA y la MSCHE a nivel institucional, los estándares establecidos por la CNA para carreras profesionales a nivel de programa de pregrado y los estándares existentes para la acreditación de programas de postgrado.

Referente 5.- Un conjunto de políticas que guían el quehacer académico de la institución y que se concretan en normas y reglamentos que se van revisando y poniendo al día de manera continua. Dichas políticas cubren temas como apertura y cierre de programas, internacionalización del trabajo académico, autorregulación, admisión, progreso y egreso de estudiantes, carrera académica, etc.

Plan Estratégico Institucional

La misión institucional decanta en el Plan Estratégico Institucional 2009-2013 que explicita la “propuesta de valor a los alumnos”, en términos de la calidad de enseñanza, la flexibilidad e innovación curricular, la internacionalización, la empleabilidad y la calidad de vida en la universidad. De esta propuesta deriva el primer objetivo estratégico que dice relación con asegurar el aprendizaje y el sello UNAB mediante metodologías de alto nivel. Por su parte el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 (Anexo 4.3) establece como su primer objetivo estratégico el “proveer una educación pertinente, integradora, de excelencia y calidad” y su primer objetivo específico el “consolidar la implementación del Modelo Educativo UNAB”. Es decir desde la misión institucional, materializado en los dos planes estratégicos del período en evaluación, se desprenden claramente los propósitos institucionales en la docencia de pregrado:

- **Formación de excelencia.**
- **Programas y carreras pertinentes y relevantes.**
- **Internacionalización.**
- **Innovación.**

Modelo Educativo UNAB

Para el logro de estos propósitos se dispone del documento Modelo Educativo (Anexo 5.2), que se convierte en la guía que propone el sello institucional y los principios del diseño, estructura y componentes esenciales del proceso formativo; por tanto, se transforma en el referente de la labor educativa al interior de la UNAB. Este documento sistematiza la reflexión, aprendizaje y maduración de experiencias educativas que emergen desde la historia de la Institución, presenta los pilares en que se funda el Modelo Educativo y describe el conjunto de lineamientos que modelan lo que la institución comprende como su labor de “educar para transformar”.

El Modelo Educativo UNAB surge en su forma actual a partir de la recopilación y sistematización de políticas y prácticas en materia de: a) estructura de programas de pre y postgrado; b) proceso de enseñanza y aprendizaje; c) rol de las actividades co-curriculares; d) perfil de profesores y estudiantes; y e) Educación General, que no obstante ser usados como criterios para tomar decisiones académicas en la Universidad, no estaban suficientemente pormenorizados y difundidos al interior de la comunidad académica.

Su formalización ha permitido desarrollar una visión coherente y públicamente accesible en el campo formativo de pregrado y posgrado. Asimismo, permite revisar, explicitar y potenciar algunos componentes, como los ciclos formativos, la educación general, la innovación en metodologías docentes y de evaluación de aprendizajes, y la generación de programas y titulaciones para hacerlos más relevantes y pertinentes a la sociedad, al mundo del trabajo y el desarrollo personal, bajo un concepto de aprendizaje a lo largo de la vida.

El Modelo Educativo establece que las carreras y programas se estructuran en base a perfiles de egreso que combinan, por una parte, la satisfacción de los requerimientos de los ámbitos de trabajo que esperan al egresado, como asimismo, la preparación de los profesionales y graduados para nuevos escenarios de trabajo y estudio. La UNAB se compromete a lograr en sus estudiantes egresados las competencias, habilidades y actitudes prometidas en el perfil de egreso.

En materia de metodología de enseñanza y aprendizaje, el Modelo fomenta la innovación, en particular el uso de estrategias que promuevan una enseñanza desafiante, que desarrolle en los estudiantes su capacidad de análisis crítico, discusión y resolución de problemas, la búsqueda y evaluación de información, la adaptabilidad y el trabajo en equipo.

Un rol importante en la formación de los estudiantes es la promoción de la internacionalización. Entendiendo la internacionalización como la incorporación de una componente global, intercultural o internacional en todas las finalidades de la universidad, ésta comprende la movilidad estudiantil tanto en pregrado como postgrado, la movilidad de profesores y funcionarios, la investigación y la vinculación con el medio entre otras. En este contexto, y dado que la misión de la Universidad plantea explícitamente la formación de graduados y profesionales para un mundo global, es que dentro del proceso de revisión curricular de las carreras y programas es relevante tener en consideración la importancia de ofrecer a nuestros estudiantes, la posibilidad de participar en los numerosos programas internacionales disponibles.

Para abordar la heterogeneidad de los perfiles de ingreso de nuestros estudiantes, la institución impulsa programas de fortalecimiento de conocimientos y habilidades de ingreso, de acuerdo a las diferentes formas de interacción pedagógica, como son: presencial, semi-presencial, online y *blended*; apoyadas por docentes, tutores o ayudantes que faciliten y evalúen el logro efectivo de los aprendizajes necesarios.

Bajo el enfoque propuesto en el Modelo Educativo, el profesor deja de ser el depositario único de conocimiento y se convierte en el responsable y agente facilitador del aprendizaje del estudiante. En este proceso el profesor canaliza las inquietudes académicas de los jóvenes, guiando y orientando su proceso formativo mediante la retroalimentación oportuna, el respeto por la diversidad de talentos y el uso de

metodologías activas. Adicionalmente, el profesor ayuda a incentivar el perfeccionamiento de idiomas y a promover las oportunidades de desarrollo internacional del estudiante.

El docente entonces debe manifestar altas expectativas respecto de sus estudiantes, reconociendo sus virtudes y progresos, así como también, los aspectos a mejorar comunicándolas adecuadamente y generando actividades desafiantes que promuevan su desarrollo y fortalecimiento. Investigar sobre su disciplina y mantenerse actualizado, con el objetivo de favorecer la comprensión de sus estudiantes de las implicancias teóricas y conexiones de su disciplina. Diseñar, seleccionar y planificar estrategias pedagógicas innovadoras, significativas y desafiantes, que se ajustan a los resultados de aprendizaje de su curso y que consideren las características de sus estudiantes. Finalmente debe evaluar integralmente el aprendizaje de sus estudiantes, es decir, considerado habilidades y conocimientos para obtener información válida, confiable y oportuna del proceso de enseñanza y aprendizaje. En este sentido entiende la evaluación como una instancia de aprendizaje utilizando su potencialidad, desde esta perspectiva evalúa los resultados y el proceso de manera participativa.

En resumen se considera que el proceso de aprendizaje reconoce los siguientes elementos:

- Mayor proporción de actividades centradas en el estudiante, donde éste invierte parte del tiempo ejercitando su capacidad de aplicar el conocimiento mediante ejercicios, simulaciones, análisis y solución de casos o problemas, trabajo individual y en equipo, investigación, identificación de problemas y conceptualización de estrategias de solución, entre otros.
- Evaluaciones que contribuyen al proceso de formación, donde las experiencias evaluativas, más allá de evaluar el conocimiento retenido, evalúan el desempeño; donde estas son más frecuentes que esporádicas; son formativas, además de ser sumativas; integran aspectos cualitativos y cuantitativos; están basadas en rúbricas y criterios de evaluación previamente compartidos; considera el uso de compromisos de aprendizaje; estimulan el registro de la autoevaluación y la evaluación de pares.
- Actores que contribuyen a la experiencia de aprendizaje identificados y coordinados, donde todos quienes participan en el proceso de aprendizaje, incluyendo estudiantes, docentes, funcionarios académicos y administrativos, proveedores de servicios, tales como, bibliotecas, informática, asuntos estudiantiles, extensión cultural, planta física, registro escolar, finanzas y seguridad, establecen mecanismos de comunicación, coordinación, evaluación y autorregulación para asegurar la calidad y consistencia de la experiencia educativa.
- Proceso de mejora continua, el aprender UNAB se caracteriza por un proceso de mejora continua, dando cuenta de los logros obtenidos, promoviendo acciones correctivas oportunas, rindiendo cuentas de la efectividad de todas las unidades y su grado de participación en las métricas institucionales, tales como la retención, la titulación oportuna y el éxito profesional de nuestros egresados.

El Aseguramiento de la Calidad y Mejora Continua es un ingrediente importante del Modelo Educativo. En este contexto la UNAB, ha asumido este reto con una orientación clara hacia la evaluación y la mejora continua de sus procesos formativos a través de la Implementación y Seguimiento del Currículo, la Implementación de un Sistema de Evaluación (*Assessment*) de la Efectividad del Aprendizaje Estudiantil, y los procesos de acreditación.

La UNAB reconoce la importancia de las acreditaciones externas en relación al cumplimiento de los estándares de calidad académica, investigación, vinculación y gestión entre otros, tanto a nivel nacional como internacional.

En síntesis, con el objeto de establecer un mecanismo que asegure la coherencia entre el Modelo Educativo y su implementación en el currículo, así como la calidad de éste último, se han establecido como criterios fundamentales de regulación de los procesos de innovación curricular:

- Perfil de egreso expresado en términos de ámbitos de realización y considerando sello UNAB.
- Programas de asignaturas expresados en términos de resultados de aprendizaje.
- Plan de estudio detallado por asignatura según actividades de aprendizaje y Syllabus.
- Descripción de los requisitos para la obtención del grado académico y título profesional, según el caso, e integrados a la malla curricular.
- Número total de Créditos Transferibles (SCT): 30 semestrales y 60 anuales.
- Flexibilidad curricular limitando al máximo los requisitos para cursar una asignatura
- Incorporación de Cursos de Educación General en la malla asociados a las competencias sello UNAB.
- Incorporación de los cursos de idioma inglés con nivel B1Cambridge en las mallas curriculares.
- Carga de Educación General e Inglés de al menos el 10 % de los créditos totales del plan de estudio.
- Desarrollo de instancias integradas de evaluación de aprendizajes y desarrollo de habilidades y destrezas.

5.2 Oferta Educativa e Ingreso

La oferta educativa de la institución se rige por el reglamento de apertura de carreras (Anexo 5.6, Reglamento Creación y Modificación de Carreras, Programas y Planes de Estudio). La oferta es adecuada en contenido, rigor y coherencia, lo que le corresponde al nivel de organismo de educación superior. Se puede decir que es amplia e innovadora, que se imparte en diversas modalidades con el objetivo de facilitar y abrir el acceso a la universidad a personas con diferentes situaciones personales, laborales y formativas.

La apertura y el cierre de carreras se evalúan en primera instancia en el Comité de Oferta Académica, organismo asesor de la VRA integrado por la Dirección General de Docencia, la Dirección de Admisión, la Dirección General de Postgrado y Educación Continua, la Dirección General de Comunicaciones, la Dirección General de Planificación y la Oficina de Análisis Institucional. En este comité se analiza la información de matrículas, vacantes, tasas de ocupación recogidas del sistema de información de educación superior y la información generada y procesada por la Oficina de Análisis Institucional. Se complementa con información de estudios de mercado particulares, tanto para la creación de carreras como para la apertura de carreras ya existentes en una sede y/o modalidad distinta.

En el caso de la apertura de nuevas carreras, los perfiles de egresos finales, así como también el plan de estudio y las asignaturas y actividades académicas de dicho plan, son generados durante el proceso de diseño curricular realizado en la Dirección de Innovación Curricular. Los planes de estudio, los perfiles de egreso y las actividades académicas de cada plan son descritos por los respectivos decretos universitarios (DUN), los cuales son difundidos dentro de la comunidad académica por la Secretaría General de la universidad. La equivalencia de las carreras impartidas en sus distintas sedes y modalidades es asegurada por la Dirección General de Pregrado, quien supervisa que la aplicación del plan de estudio de cada carrera y programa sea uniforme en todas las sedes y modalidades.

La institución ofrece para 2013 un total de 73 programas de pregrado, 71 de postgrado en el nivel de Magíster y 8 programas en el nivel de Doctorado. La tabla siguiente presenta el número de programas de pregrado según área del conocimiento.

Nº Programas de Pregrado UNAB por Áreas del Conocimiento.

Áreas del conocimiento	Programas
Administración y Comercio	6
Arte y Arquitectura	7
Ciencias	9
Ciencias Sociales	5
Derecho	2
Educación	7
Humanidades	5
Recursos Naturales	4
Salud	10
Tecnología	18
Total general	73

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB.

5.2.1 Admisión

La UNAB está adscrita al sistema de admisión único de las universidades del CRUCH, de tal manera que todos los nuevos matriculados, además de ser egresados de la educación media chilena, deben haber rendido la prueba de selección universitaria (PSU) y haber obtenido un puntaje suficiente como para postular a la carrera de su interés. Existen también las vías de ingreso especial tales como traslados de universidad, estudiantes extranjeros, egresados de programas internacionales, integración vertical con egresados AIEP, entre otros.

5.2.2 Matrícula

Los estudiantes que ingresan a la UNAB se caracterizan por la heterogeneidad de sus trayectorias educacionales y de sus condiciones socioeconómicas. Ante esta situación la UNAB dispone un sistema de becas a los estudiantes con buen rendimiento académico y entrega apoyo académico a los alumnos menos preparados para nivelar sus conocimientos.

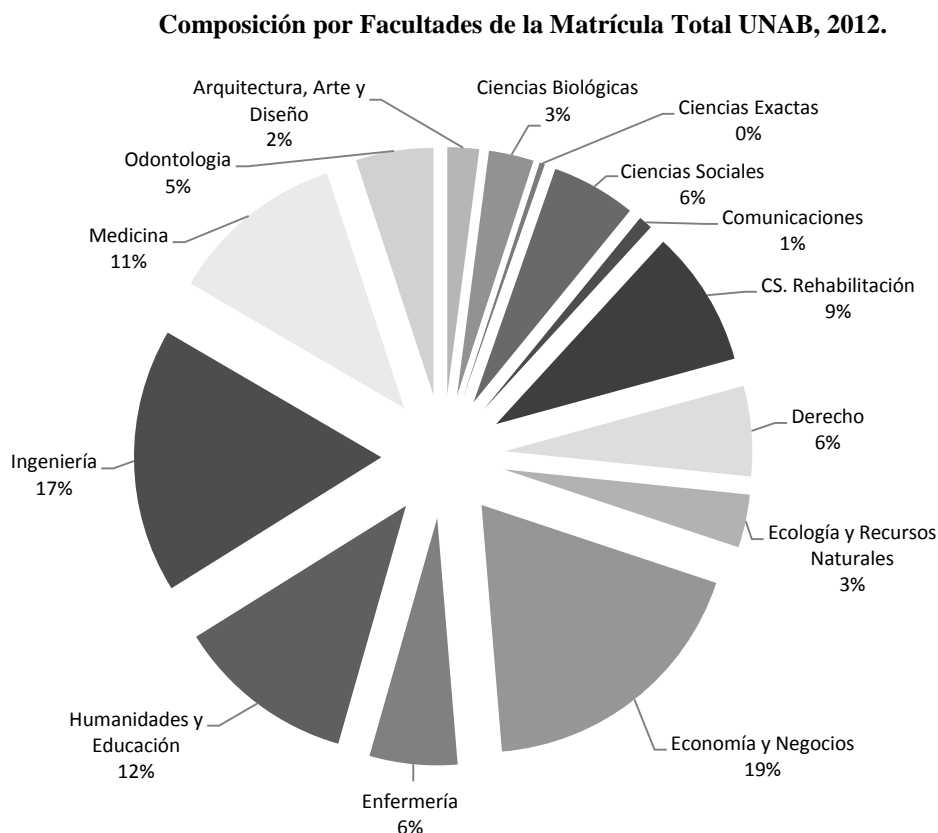
Evolución de la Matrícula UNAB por Segmento, período 2008 - 2012.

	2008	2009	2010	2011	2012
Alumnos Totales	30.577	33.721	34.983	36.762	40.059
Total – Pregrado	28.909	31.411	32.009	33.959	36.622
Pregrado – Diurno	26.111	28.129	28.373	29.448	31.094
Pregrado – Vespertino	2.798	3.282	3.286	3.331	3.648
Pregrado – Advance	0	0	350	1.180	1.880
Total - Post grado	1.668	2.310	2.974	2.803	3.437
Alumnos Nuevos	9.714	11.432	13.259	14.123	14.751
Nuevos –Pregrado	8.394	9.581	11.002	11.911	11.950
Pregrado – Diurno	7.388	8.183	8.973	9.224	9.189
Pregrado – Vespertino	1.006	1.398	1.679	1.446	1.551
Pregrado – Advance	0	0	350	1.241	1.210
Nuevos –Postgrado	1.320	1.851	2.257	2.212	2.801

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB.

La evolución de la matrícula total ha presentado incrementos sistemáticos y crecientes desde 2008 (Anexo 5.9, Evolución de Matrícula), en parte por la oferta de nuevos programas y por los esfuerzos realizados por la institución para bajar la deserción. En cuanto a participación, la matrícula total de la Facultad Eco-

nomía y de la Facultad de Ingeniería son las de mayor representación, seguidos por la Facultad de Humanidades y Educación y la Facultad de Medicina como lo muestra el gráfico siguiente:



Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB.

5.3 Estudiantes

5.3.1 Perfil del Estudiante UNAB

Los estudiantes UNAB, conforman un universo heterogéneo de personas con diversas experiencias educativas, variado desarrollo psicosocial y cultural, así como diverso perfil etario, todo lo cual constituye un desafío para la institución. Los estudiantes de pregrado transitan desde una estructura educativa escolar semipaternalista, con grados de libertad limitados, a un esquema que los convierte en el auténtico protagonista de su aprendizaje, “*aprendizaje activo*”, que significa: asistir a clases, invertir más tiempo en la tarea de aprender y practicar de manera constante en el marco de un proceso de aprendizaje activo, compatibilizando las actividades académicas con otras que le permitan crecer en su desarrollo personal.

El aprendizaje activo, requiere aprender con otros, estudiar con los pares, buscar información, triangularla, analizarla y discriminar lo relevante de lo secundario. El aprendizaje activo le ayuda al estudiante a ir reconociendo nuevas maneras de aprender y de buscar información significativa, aspectos que constituyen la base del auto-aprendizaje. Es por esto que en el pregrado diurno es vital que la gestión del currículum incluya instancias de apoyo académico y de reforzamiento de aspectos psicológicos de autonomía y autoestima, para que el alumno progrese en los estudios. En el pregrado vespertino, se considera importante el contacto con los profesores, el uso de instancias de “*blended learning*”, tutorías *online* y servicios universitarios completos y equivalentes a los ofrecidos a los estudiantes del esquema diurno.

Los estudiantes UNAB provienen en su mayoría de colegios subvencionados. La composición según tipo de colegio de procedencia no ha experimentado variaciones significativas en los últimos años. De igual manera el puntaje PSU promedio tampoco ha experimentado variaciones significativas los últimos cinco años, manteniéndose en torno a los 555 puntos.

Perfil Ingreso Pregrado Diurno UNAB, Período 2008 - 2012.

Alumnos Pregrado Diurno					
Dependencia de colegio	2008	2009	2010	2011	2012
Particular	26,5%	27,8%	25,3%	26,7%	26,4%
Subvencionado	51,8%	50,5%	50,9%	53,6%	56,7%
Municipal	21,7%	21,7%	23,8%	19,7%	16,9%
Puntaje promedio	2008	2009	2010	2011	2012
Puntaje promedio PSU del año	549,7	553,3	559,5	557,9	557,2
Aporte Fiscal Indirecto	2008	2009	2010	2011	2012
Alumnos Con AFI (admisión año anterior)	956	990	966	1.100	1.028
Numero de UAFI (MONTO EN UAFI)	4.393	4.388	4.351	5.130	5.049
Alumnos AFI Tramo 5 (los 5500 mejores)	108	94	99	110	95

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB

La siguiente tabla muestra el número de alumnos con Crédito con Aval del Estado (CAE). Actualmente, cerca de un 50% de nuestros estudiantes cuentan con CAE, lo cual refleja la fuerte presencia de alumnos pertenecientes a los primeros quintiles en nuestra universidad.

Alumnos con Crédito con Aval del Estado, Período 2008 - 2012.

	2008	2009	2010	2011	2012
Alumnos nuevos con CAE (primer año UNAB)	2.685	3.043	4.136	3.976	3.655
Alumnos antiguos en la UNAB que obtiene CAE	876	1.097	965	1.043	983
Total alumnos vigentes CAE	8.604	11.555	14.228	16.605	19.685

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB

5.3.2 Apoyo académico al ingreso

Considerando lo heterogéneo del estudiante que ingresa a la Universidad, surge la necesidad en varias carreras de realizar un diagnóstico inicial, para luego brindar apoyo mediante actividades de nivelación, en asignaturas que tradicionalmente presentan mayor dificultad y de mayores tasas de reprobación.

El mejoramiento de las tasas de retención es uno de los objetivos institucionales, por lo que las estrategias para el logro de éste son de naturaleza institucional. Las actividades son promovidas y monitoreadas centralmente por la Vicerrectoría Académica, con información con recabada por la Oficina de Análisis Institucional, y desarrolladas por las facultades, escuelas y departamentos.

A continuación se describen algunas de las actividades desarrolladas en estos últimos años.

La Facultad de Ciencias Exactas, unidad académica que presta servicios transversales a casi el 100% de los estudiantes de la universidad, ha realizado una serie de iniciativas de diagnóstico e intervención para mejorar las tasas de aprobación y en consecuencia las tasas de retención. Entre ellas destacan, el aumento de las horas presenciales de matemáticas en cursos de primer año de algunas de las carreras de ingeniería,

que han permitido incluir reforzamiento y además la instalación de un sistema de profesores tutores que atienden a los estudiantes de los cursos de física, química y física en horarios extraordinarios.

La tabla siguiente muestra en números globales la evolución de la cantidad de alumnos-curso de la Facultad de Ciencias Exactas y del número de aprobaciones de curso, evidenciando un alza de 4% de las aprobaciones de curso en los dos últimos años.

Evolución de las Aprobaciones / Facultad de Ciencias Exactas.

Matriculados en cursos de la Facultad	2011	2012
N° inscripciones de curso	63.541*	58.591*
Aprobados	54%	58%
Reprobados	34%	30%
Otros (alumnos que eliminan el curso por vías formales)	12%	12%

*Un alumno puede inscribir más de un curso en el departamento de matemáticas

Fuente: Vicerrectoría Académica, UNAB.

Adicionalmente y con la finalidad de nivelar a alumnos nuevos más vulnerables, desde 2012 el Departamento de Matemáticas ha iniciado un plan piloto de tutorías académicas consistentes en la contratación de profesores de media jornada con preparación pedagógica adecuada para trabajar con alumnos nuevos.

En el Anexo 5.33 se presentan las evidencias y resultados de las iniciativas desarrolladas por la Facultad de Ciencias Exactas:

- Los reportes de las tutorías académicas a alumnos de la cohorte 2012.
- Los resultados del test de caracterización de la cohorte de ingreso 2013.
- Los resultados del test de base matemática de los alumnos nuevos 2013.
- La evolución del porcentaje de aprobación global de los cursos ofrecidos por la facultad de Ciencias Exactas en todas sus modalidades y sedes universitarias en el período 2011-2012.
- La evolución del porcentaje de aprobación de las primeras pruebas de las asignaturas del Departamento de Ciencias Químicas en los primeros semestres de los tres últimos años.
- Estado de las calificaciones parciales en los pilotos de cursos activos y cursos “modularizados” en 2013.

En Ingeniería Comercial, se han creado remediales con el objetivo de mejorar sustancialmente la homogeneización de cátedras, revisando los contenidos a tratar, incorporando mecanismos de apoyo como aulas virtuales, pero a la vez aumentando sustancialmente la exigencia de cada cátedra dentro y fuera del aula. Entre estas iniciativas destaca el cambio en la forma de evaluación de los cursos, plan piloto del área de economía de la Escuela de Ingeniería Comercial, focalizado al manejo de mecanismos de apoyo a la docencia, tales como aulas virtuales y controles en línea que permiten obtener evidencias del aprendizaje comparables entre secciones de una misma cátedra. La estrategia utilizada fue sustituir el 25% de nota de controles por controles en línea a lo largo de todo el semestre, en las diferentes sedes (Viña, Bellavista, Casona y Concepción) en ramos del segundo y tercer semestre (etapa básica de economía). El piloto concentra un gran número de alumnos: 767 alumnos en Teoría de Precios y 358 alumnos en Macroeconomía, lo que implicó 1.125 alumnos, como universo a aplicar controles en línea.

Por otra parte, varias carreras realizan evaluaciones de habilidades iniciales a la vida universitaria para contar con una aproximación diagnóstica, evaluando habilidades de comprensión verbal, vocabulario contextual, comprensión lectora, producción escrita, hábitos, técnicas de estudio y estilos de aprendizaje. El estudiante recibe el resultado general e individual de la evaluación, con orientaciones y sugerencias para optimizar su nivel de desempeño. Un ejemplo de este tipo de actividades es el proyecto piloto Programa de Trabajo Académico Universitario en la sede de Viña del Mar, financiado por el Fondo de Mejoramiento de la Calidad de la Docencia 2012 de la Vicerrectoría Académica, que buscaba reforzar las habili-

dades para la vida universitaria de los alumnos de primer año. Este proyecto ha continuado durante 2013 para alumnos de las carreras de Educación Parvularia, Educación Básica, Psicopedagogía y Ciencias Biológicas de la sede de Viña del Mar (Anexo 5.25, Informe Proyecto TAU).

Otra iniciativa destacada, son las actividades de diagnóstico que realiza la carrera de Pedagogía en Inglés que permiten aplicar una nivelación a través de un curso previo al inicio de clases. Luego, en la primera evaluación importante del módulo de inglés, todos aquellos estudiantes que no alcanzan el nivel esperado, se les pide que realicen un curso de apoyo que cursan paralelamente, para luego seguir el currículo normal.

Dentro de las actividades de retención, destacan también los talleres prácticos para el reforzamiento de habilidades de comprensión lectora y redacción de textos argumentativos que realiza la carrera de Licenciatura en Letras mención Literatura como complemento a la formación de los cursos de su malla.

La Escuela de Derecho implementa talleres de fortalecimiento de recursos personales como expresión oral y corporal, improvisación, interrogación, entre otras.

En Kinesiología, el rediseño curricular de 2010 incorporó la asignatura “Habilidades Lingüísticas y Cognitivas” que aborda el “cómo aprendo” como un apoyo a los alumnos.

A partir de 2011 todos los alumnos de Pedagogía en Educación Media para Licenciados rindieron una prueba de diagnóstico en las áreas de lenguaje, ciencias y matemáticas. De los resultados alcanzados, se han aplicado remediales y apoyos desde las diversas asignaturas, y específicamente desde la asignatura de Didáctica de cada Especialidad. Actualmente ese diagnóstico se aplica en línea a través del Taller de Integración I, en las diferentes especialidades que atiende el programa.

5.3.3 Resultados cuantitativos de la docencia de pregrado

En esta sección se resumen algunos resultados cuantitativos de la docencia de pregrado. La siguiente tabla resume el número de titulados de carreras de pregrado tradicional por carrera y facultad.

La siguiente tabla muestra sumariamente el número de egresados por carrera y facultad. El porcentaje de alumnos titulados con respecto al total de egresados en cada año ha aumentado del 62% para 2008 al 83% para 2011.

NÚMERO DE TITULADOS DE CARRERAS DE PREGRADO TRADICIONAL (1) SEGÚN AÑO DE TÍTULO					
	2008	2009	2010	2011	2012
FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTE Y DISEÑO	154	146	140	126	85
ARQUITECTURA	92	95	77	74	44
DISEÑO	52	41	48	34	16
LICENCIATURA EN ARTESVISUALES	10	10	15	18	25
FACULTAD DE CIENCIASBIOLÓGICAS	3	7	17	28	24
BIOQUÍMICA	3	7	10	17	14
INGENIERÍA EN BIOTECNOLOGÍA			7	8	2
LICENCIATURA EN BIOLOGÍA				3	8
FACULTAD DE CIENCIASASOCIALES	157	133	186	165	248
PSICOLOGÍA	156	115	127	71	140
TRABAJO SOCIAL	1	18	59	94	108

FACULTAD DE COMUNICACIONES	94	105	100	119	101
PERIODISMO	94	93	76	103	81
PUBLICIDAD		12	24	16	20
FACULTAD DE CS DE LA REHABILITACIÓN	77	163	208	293	361
FONOAUDIOLÓGÍA	16	26	37	35	75
KINESIOLOGÍA	56	80	142	221	211
TERAPIA OCUPACIONAL	5	57	29	37	75
FACULTAD DE DERECHO	75	67	82	127	143
DERECHO	75	67	82	127	143
FACULTAD DE ECOLOGÍA Y RECURSOS NATURALES	53	70	61	80	82
BIOLOGÍA MARINA	16	5	4	6	6
ECOTURISMO	9	24	24	26	18
INGENIERÍA AMBIENTAL	12	26	18	27	17
INGENIERÍA EN ACUICULTURA	16	14	5	11	14
MEDICINA VETERINARIA		1	10	10	27
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS	253	349	336	389	528
CONTADOR AUDITOR	69	91	72	121	67
ING. EJE. GESTIÓN DE NEG. INT		3	1		
INGENIERÍA COMERCIAL	125	183	168	144	329
INGENIERÍA EN ADM. EMPRESAS	59	53	67	72	63
INGENIERÍA EN TURISMO Y HOTEL		19	28	52	69
FACULTAD DE ENFERMERÍA	76	97	186	173	89
ENFERMERÍA	76	97	186	173	89
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN	478	468	529	604	623
EDUCACIÓN FÍSICA	133	153	184	244	210
EDUCACIÓN GRAL. BÁSICA	82	86	107	97	76
EDUCACIÓN MUSICAL	18	22	17	22	23
EDUCACIÓN PARVULARIA	95	82	79	70	89
LICENCIATURA EN FILOSOFÍA	6	2		5	5
LICENCIATURA EN HISTORIA	30	24	16	36	43
LICENCIATURA EN LETRAS	9	6	8	16	12
LICENCIATURA EN LITERATURA				3	1
PED EN HISTORIA Y GEOGRAFÍA		3	27	8	9
PEDAGOGÍA EN INGLÉS	1	2	21	40	79
PSICOPEDAGOGÍA	104	88	70	63	76
FACULTAD DE INGENIERÍA	199	224	211	234	227
ING. AUTOMATIZACIÓN Y ROBÓTICA			1	11	18
ING. EN LOGÍSTICA Y TRANSP			1	2	6
ING. SEGURIDAD PREV DE RIESGOS			29	14	16
ING. CIVIL EN COMPUT E INFORM.	1	3	2	4	4
ING. EN TELECOMUNICACIONES					
ING. REDES Y COMUNIC. DE DATOS		2		4	3
INGENIERÍA CIVIL	32	20	7	10	4
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL	11	17	22	21	15
INGENIERÍA EN COMPUT. E INFOR	45	53	25	44	48
INGENIERÍA EN CONSTRUCCIÓN	45	59	58	22	26

INGENIERÍA EN GESTINFORMÁTIC	23	7	9	14	22
INGENIERÍA EN MARINA MERCANTE		9	7	18	15
INGENIERÍA EN TRANSP. MARÍTIMO		18	6	12	8
INGENIERÍA INDUSTRIAL	42	36	44	58	42
FACULTAD DE MEDICINA	111	166	189	236	366
MEDICINA	21	53	53	48	99
NUTRICIÓN Y DIETÉTICA		9	38	63	92
QUÍMICA Y FARMACIA	17	27	27	24	41
TECNOLOGÍAMÉDICA	73	77	71	101	134
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	46	75	99	94	68
ODONTOLOGÍA	46	75	99	94	68
Total	1.776	2.070	2.344	2.668	2.945

(1) No contiene grado de graduados de bachilleratos.

Fuente: Vicerrectoría Académica

La siguiente tabla resume las tasas de aprobación en algunas asignaturas seleccionadas, según carrera y facultad. Se puede apreciar que las tasas de aprobación tanto institucionales como en algunas carreras y facultades, han experimentado un sostenido aumento en el período 2009-2012, producto del rediseño de algunas carreras, como por ejemplo, el llevado a cabo en la Facultad de Ingeniería, y también a la implementación de acciones de apoyo académico, especialmente las realizadas por los departamentos de Matemáticas, Física y Química con los alumnos de primer año.

RESUMEN DE TASAS DE APROBACIÓN DE ASIGNATURAS SELECCIONADAS, SEGÚN FACULTAD Y CARRERA				
	2009	2010	2011	2012
FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTE Y DISEÑO	72,5%	71,2%	70,8%	77,2%
ARQUITECTURA	71,1%	68,5%	65,5%	71,6%
DISEÑO	76,4%	80,0%	79,9%	86,1%
FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS	80,9%	87,1%	78,8%	80,8%
BIOQUÍMICA	82,9%	89,8%	80,0%	79,8%
INGENIERÍA EN BIOTECNOLOGÍA	79,9%	86,1%	78,4%	81,0%
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS	47,4%	58,6%	67,6%	62,2%
LICENCIATURA EN QUÍMICA	47,4%	58,6%	67,6%	62,2%
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	92,1%	91,8%	90,3%	91,8%
PSICOLOGÍA	92,8%	91,4%	90,1%	91,3%
TRABAJO SOCIAL	91,2%	92,3%	90,6%	92,6%
FACULTAD DE COMUNICACIONES	81,2%	88,1%	80,6%	89,4%
PERIODISMO	83,5%	88,5%	83,1%	89,2%
PUBLICIDAD	76,3%	87,1%	74,4%	89,6%
FACULTAD DE CS DE LA REHABILITACIÓN	87,9%	92,2%	90,7%	89,3%
FONOAUDILOGÍA	84,0%	89,0%	81,7%	82,1%
KINESIOLOGÍA	90,7%	96,4%	93,7%	93,2%
TERAPIA OCUPACIONAL	84,1%	85,0%	89,3%	85,4%
FACULTAD DE DERECHO	54,7%	54,9%	61,0%	65,4%
DERECHO	54,7%	54,9%	61,0%	65,4%

FACULTAD DE ECOLOGÍA Y RECURSOS NATURALES	72,1%	76,0%	73,1%	79,5%
BIOLOGÍA MARINA	84,9%	95,2%	73,9%	86,6%
ECOTURISMO	83,2%	80,9%	75,8%	84,7%
INGENIERÍA AMBIENTAL	63,0%	89,5%	83,9%	88,2%
MEDICINA VETERINARIA	61,3%	57,1%	64,1%	67,5%
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS	82,6%	80,3%	82,6%	83,1%
CONTADOR AUDITOR	76,4%	79,0%	79,6%	78,1%
INGENIERÍA COMERCIAL	83,8%	82,4%	83,4%	83,3%
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	85,8%	72,2%	80,8%	86,7%
INGENIERÍA EN TURISMO Y HOTELERÍA	88,7%	90,0%	90,1%	90,7%
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN	78,3%	80,8%	78,2%	83,2%
EDUCACIÓN FÍSICA	65,6%	73,1%	68,2%	73,2%
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	92,2%	92,9%	91,5%	91,6%
EDUCACIÓN PARVULARIA	90,1%	83,9%	82,6%	89,3%
PEDAGOGÍA EN INGLÉS	76,6%	79,7%	83,2%	86,4%
PSICOPEDAGOGÍA	85,0%	86,9%	87,4%	93,4%
FACULTAD DE INGENIERÍA	80,3%	84,0%	82,5%	87,7%
INGENIERÍA CIVIL	66,7%	81,0%	86,1%	75,6%
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL	83,3%	88,0%	90,0%	91,5%
INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA	81,3%	82,9%	75,5%	82,5%
INGENIERÍA EN CONSTRUCCIÓN	70,0%	75,9%	87,3%	85,9%
INGENIERÍA EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	88,1%	89,0%	82,9%	89,2%
FACULTAD DE MEDICINA	80,0%	79,2%	81,9%	83,4%
MEDICINA	96,9%	89,5%	98,8%	98,0%
NUTRICIÓN Y DIETÉTICA, MENCIÓN GESTIÓN Y CALIDAD	86,5%	87,5%	90,0%	94,3%
QUÍMICA Y FARMACIA	81,3%	65,1%	77,2%	69,6%
TECNOLOGÍA MÉDICA	70,2%	74,8%	71,1%	76,8%
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	74,5%	77,6%	76,2%	76,6%
ODONTOLOGÍA	74,5%	77,6%	76,2%	76,6%
TOTAL ASIGNATURAS SELECCIONADAS	77,9%	79,4%	79,8%	82,8%

Fuente: Vicerrectoría Académica

Deserción Estudiantil

La siguiente tabla resume las tasas de deserción del total de alumnos de las carreras de pregrado por facultad, la cual se ha mantenido en torno al 14% el período 2008-2011. Las mayores tasas de deserción ocurren en la carrera de Bachillerato en Ciencias de la Facultad de Ciencias Biológicas, mientras que la menor deserción se observa en la Facultad de Enfermería.

La siguiente tabla resume la tasa de deserción para alumnos de primer año por facultad. El promedio institucional se ha mantenido estable en torno al 21%, con leves bajas en las facultades de Odontología y Humanidades y Educación.

TASA DE DESERCIÓN INSTITUCIONAL DE PREGRADO, POR FACULTAD.				
TOTAL ALUMNOS				
	2008	2009	2010	2011
FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTE Y DISEÑO	16,5%	15,7%	16,2%	17,5%
FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS	25,6%	26,4%	23,3%	25,2%
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS	18,6%	14,6%	15,9%	27,6%
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	10,0%	11,4%	10,8%	11,0%
FACULTAD DE COMUNICACIONES	12,7%	12,1%	13,3%	15,1%
FACULTAD DE CS DE LA REHABILITACIÓN	11,1%	9,9%	8,7%	9,4%
FACULTAD DE DERECHO	15,4%	14,0%	15,3%	14,9%
FACULTAD DE ECOLOGÍA Y RECURSOS NATURALES	16,5%	16,4%	17,0%	17,9%
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS	14,5%	15,9%	12,2%	13,6%
FACULTAD DE ENFERMERÍA	9,3%	6,7%	5,1%	6,1%
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN	15,8%	15,8%	14,0%	14,3%
FACULTAD DE INGENIERÍA	17,2%	18,8%	17,2%	18,4%
FACULTAD DE MEDICINA	10,9%	11,2%	9,5%	11,7%
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	11,9%	12,8%	13,8%	11,3%
Total general	14,4%	14,6%	13,2%	14,0%

Fuente: Vicerrectoría Académica

La tasa de deserción de la Facultad de Ciencias Biológicas se explica por el gran número de estudiantes del programa de Bachillerato, que al término del año se trasladan de universidad a las carreras de su preferencia.

Por su parte la tasa de deserción en la Facultad de Ciencias Exactas, debe ponderarse por el reducido número de estudiantes que representa el universo de estudiantes de esta facultad. El aumento de la deserción en 2012 está en estudio.

Las tasas de deserción de la Facultad de Arte y Arquitectura son fundamentalmente de naturaleza vocacional. Con la creación del *Campus Creativo*, que reúne a las antiguas facultades de Arquitectura, Arte y Diseño con la de Comunicaciones, y con el innovador proceso en marcha se aborda los problemas vocacionales con un esquema de motivación e interacción desde el inicio de la carrera.

5.4 Egresados

La UNAB cuenta con un programa de vinculación, seguimiento y acompañamiento de los egresados, denominado Alumni, que ha generado internamente una plataforma robusta de beneficios y servicios a su favor. Por otra parte, ha iniciado instancias de comunicación tanto internamente en las diferentes unidades administrativas, académicas y estudiantiles de la universidad, como externamente con la comunidad de egresados, empleadores y organizaciones en alianza. El proyecto ha enriquecido su quehacer inicial, centrado en el manejo de una base de datos de los ex alumnos, dar comienzo a un portal de empleos y el desarrollo de actividades de beneficios y recreación, hacia un proyecto que se amplía igualmente a lo académico, teniendo como foco adicional de desarrollo la retroalimentación que los propios egresados pueden entregar a nuestra casa de estudios, sus escuelas, programas, contenidos y currículos, para el mejoramiento continuo de estos o para visualizar las brechas de formación que se han generado con nuestros graduados producto de los cambios y actualizaciones del mercado laboral externo.

Alumni, es una instancia que permite a los egresados entre otras cosas:

- Compartir sus experiencias personales, profesional y del mundo empresarial.
- Fomentar y promover las relaciones, vínculo, asociatividad y comunicaciones entre éstos y la Universidad.
- Difundir los valores de nuestra casa de estudios en diversas áreas en la que se desempeñan.
- Generar conjuntamente alternativas de participación y mejoramiento continuo de la institución.
- Acercar nuevos proyectos, ideas, emprendimientos, etc., de crecimiento profesional o personal de los egresados, donde la Universidad y la misma Comunidad de Egresados puedan servir de apoyo para el desarrollo de estos.
- Orientar a los recién egresados en sus primeros pasos en el mundo laboral.
- Fomentar el intercambio de experiencias de nuestros egresados de trayectoria con la comunidad de egresados y estudiantes de la Universidad.
- Canalizar y respaldar las intenciones de ejercer docencia por parte de nuestros ex alumnos dentro de la universidad.

La encuesta aplicada a los egresados indican que: un 73% está *de acuerdo y muy de acuerdo* que tienen un perfil que los identifica; un 68,5% responde que su formación corresponde con los objetivos de la carrera; un 80,6% que hay correspondencia entre teoría y práctica; un 85,1% opina que los docentes están al día en sus conocimientos y que los programas de estudio les fueron impartidos en su totalidad.

N°	Pregunta	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Sin Información
1	Los egresados de la carrera y la institución académica donde estudié tenemos un perfil identificable.	4,5%	17,4%	45,6%	28,0%	4,5%
2	La formación que recibí cumplió con los objetivos de la carrera.	1,3%	7,4%	60,5%	28,0%	2,8%
6	Las actividades de las asignaturas me permitieron conciliar el conocimiento teórico y práctico.	3,2%	12,7%	56,1%	24,6%	3,4%
8	Los profesores estaban al día en el conocimiento teórico y práctico de la disciplina, y eso era evidente en sus clases.	0,4%	10,8%	55,6%	29,5%	3,6%
9	El plan de estudios y los programas de las asignaturas me fueron impartidos completamente.	1,9%	8,5%	52,0%	33,8%	3,8%
Total general		2,3%	11,4%	54,0%	28,8%	3,6%

En relación con preguntas de satisfacción con UNAB, un 71,5% optaría nuevamente por la institución y un 73,3% señala que su formación fue de alta calidad.

N°	Pregunta	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Sin Información
1	Los egresados de la carrera y la institución académica donde estudié tenemos un perfil identificable.	4,5%	17,4%	45,6%	28,0%	4,5%
2	La formación que recibí cumplió con los objetivos de la carrera.	1,3%	7,4%	60,5%	28,0%	2,8%
6	Las actividades de las asignaturas me permitieron conciliar el conocimiento teórico y práctico.	3,2%	12,7%	56,1%	24,6%	3,4%
8	Los profesores estaban al día en el conocimiento teórico y práctico de la disciplina, y eso era evidente en sus clases.	0,4%	10,8%	55,6%	29,5%	3,6%
9	El plan de estudios y los programas de las asignaturas me fueron impartidos completamente.	1,9%	8,5%	52,0%	33,8%	3,8%
Total general		2,3%	11,4%	54,0%	28,8%	3,6%

Lo anterior, se complementa con positivas tasas de empleabilidad en los últimos tres años, las cuales se han mantenido cercanas al 90%.

5.5 Docente UNAB

El enfoque del Modelo Educativo convierte al docente en responsable y agente facilitador del aprendizaje del estudiante, dejando de ser el depositario único de conocimiento. Es así como el profesor canaliza las inquietudes académicas de los jóvenes, guiando y orientando su proceso formativo mediante la retroalimentación oportuna, el respeto por la diversidad de talentos y el uso de metodologías activas. Adicionalmente, el profesor ayuda a incentivar el perfeccionamiento de idiomas y a promover las oportunidades de desarrollo internacional del estudiante.

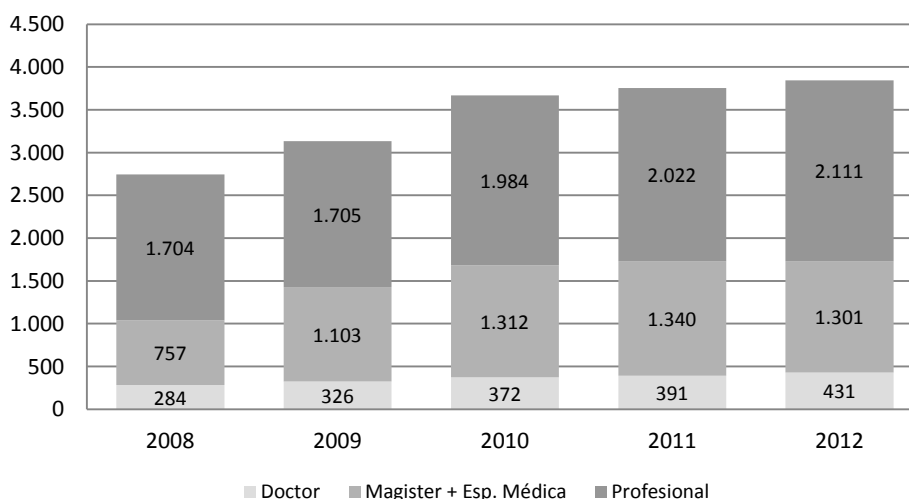
En el marco de la visión de llegar a ser reconocida entre las mejores universidades del país, la institución ha desarrollado un ambicioso plan de crecimiento de su planta académica. Es así como se ha incrementado la cantidad de académicos Jornada Completa y Media Jornada, manteniendo el porcentaje de académicos con postgrado en torno al 45%.

Las tablas y gráficos siguientes muestran la evolución de la planta académica en los últimos 5 años.

5.5.1 Composición de la dotación académica

Un elemento a destacar es la evolución de la planta académica Jornada Completa y Media Jornada, ya que el dictamen CNA N° 54 de 2008 señala como un potencial riesgo para la consecución de los propósitos institucionales la contratación mayoritaria de académicos a tiempo parcial (Anexo 5.24, Composición y Evolución del Cuerpo Académico 2008-2012).

Evolución Académicos UNAB según Nivel de Formación, Período 2008 - 2012.



Fuente: Oficina de Análisis Institucional

Composición Plantel Académico según Nivel de Formación por Sede, Período 2008 - 2012.

Sede / Nivel Formación	N° de académicos					Composición (%)	
	2008	2009	2010	2011	2012	2009	2012
Santiago	2.070	2.360	2.653	2.658	2.519	100%	100%
Doctor	226	250	286	288	325	10,6%	12,9%
Magíster + Esp. Médica	571	846	929	919	792	35,8%	31,4%
Profesional (*)	1.273	1.264	1.438	1.451	1.402	53,6%	55,7%
Viña del Mar	675	701	829	849	934	100%	100%
Doctor	58	65	65	82	78	9,3%	8,4%
Magíster + Esp. Médica	186	243	319	320	354	34,7%	37,9%
Profesional (*)	431	393	445	447	502	56,1%	53,7%
Concepción	0	73	186	246	390	100%	100%
Doctor		11	21	21	28	15,1%	7,2%
Magíster + Esp. Médica		14	64	101	155	19,2%	39,7%
Profesional (*)		48	101	124	207	65,8%	53,1%

Fuente: Oficina de Análisis Institucional

Distribución Plantel Académico según Sede, Período 2008 - 2012.

Sede	2008		2009		2010		2011		2012	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Santiago	2.070	75,4%	2.360	75,3%	2.653	72,3%	2.658	70,8%	2.519	65,5%
Viña del Mar	675	24,6%	701	22,4%	829	22,6%	849	22,6%	934	24,3%
Concepción			73	2,3%	186	5,1%	246	6,6%	390	10,1%
Total académicos	2.745	100%	3.134	100%	3.668	100%	3.753	100%	3.843	100%

Fuente: Oficina de Análisis Institucional

La tabla siguiente muestra que, en el período 2008-2012, el número de académicos con jornada completa ha crecido de 520 a 787, mientras que los académicos con media jornada han aumentado de 188 a 513. Estos incrementos son concordantes con los resultados institucionales tales como: consolidación del Modelo Educativo, entrenamiento de profesores en innovación docente, incremento sustantivo de la producción en investigación y el aumento en el número de proyectos y actividades de vinculación con el medio.

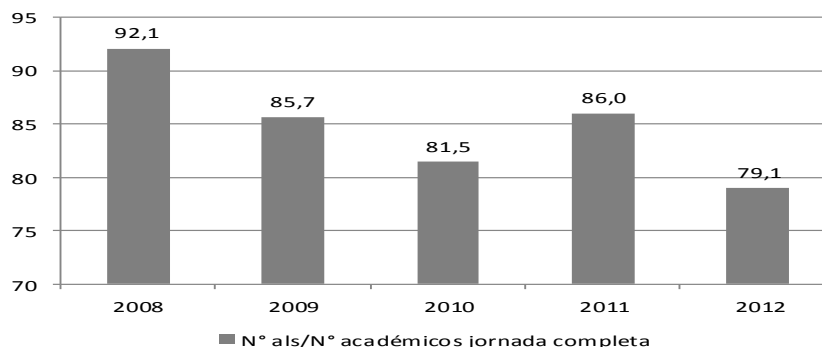
Composición Global, Plantel Académico según Tipo de Jornada, Período 2008 - 2012.

Tipo Jornada	2008		2009		2010		2011		2012	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Jornada Completa	520	18,9%	599	19,1%	631	17,2%	649	17,3%	787	20,5%
Media Jornada	188	6,8%	323	10,3%	420	11,5%	448	11,9%	513	13,3%
Jornada Hora	2.037	74,2%	2.212	70,6%	2.617	71,3%	2.656	70,8%	2.543	66,2%
Total académicos	2.745	100%	3.134	100%	3.668	100%	3.753	100%	3.843	100%

Fuente: Oficina de Análisis Institucional

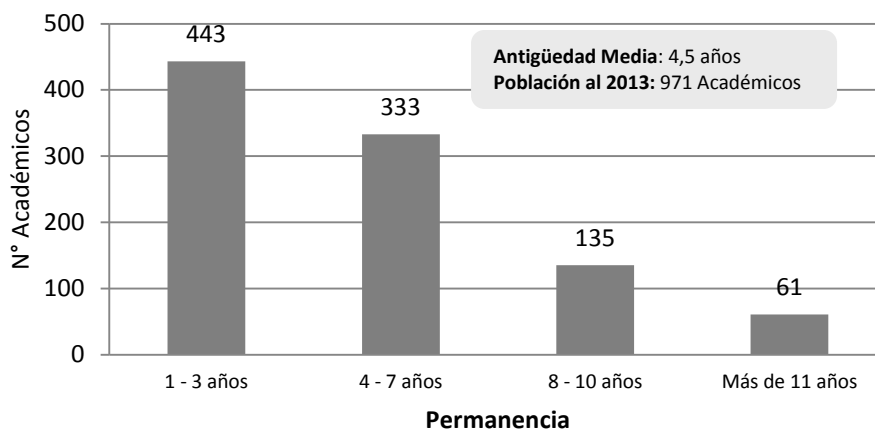
El siguiente gráfico muestra la disminución del cociente entre el número de estudiantes matriculados y el número de profesores de jornada completa, producto del aumento de estos últimos. Además, los docentes tienden a tener una razonable estabilidad en la institución.

Evolución Cociente Alumnos Matriculados / Total Académicos Jornada Completa, Período 2008 - 2012.



Fuente: Vicerrectoría Académica

Tiempo de Permanencia Académicos (Antigüedad) UNAB.



Fuente: Vicerrectoría Académica

Los últimos años se han incrementado también en forma notoria la contratación de docentes. De ahí que el mayor número de académicos se encuentre ubicado en este rango.

Respecto de la calidad de los docentes, ya se describió el mejoramiento en cuanto a las credenciales (post-gradados y especialidades médicas). Lo anterior se evidencia, a partir de los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes de las sedes de Santiago, Viña del Mar y Concepción: el 91% opina que los académicos de UNAB son idóneos, un 94% que están actualizados en sus conocimientos, y el 86% que son de prestigio y trayectoria reconocida.

Por su parte los egresados encuestados consideran que los docentes están al día en el conocimiento teórico y práctico de la disciplina y que esto se evidencia en sus clases.

5.5.2 Jerarquización académica

En septiembre de 2011 se oficializa la actualización del Reglamento de Jerarquización (Anexo 5.3) el que en lo sustancial establece las características generales que deben cumplir los profesores titulares y asociados, donde destacan estándares de naturaleza nacional e internacional. De igual manera establece los procedimientos para el proceso de jerarquización:

- Cada Facultad organiza su Comisión de Jerarquización presidida por el Decano e integrada por 4 académicos que posean la calidad de Profesores Titulares o Asociados, uno de ellos debe ser externo a la Facultad.
- La Comisión de Jerarquización de cada Facultad, sólo sanciona de por sí la jerarquización en las categorías de Instructor y Profesor Asistente. En los otros casos (Asociados y Titulares), reúne los antecedentes académicos correspondientes y los eleva a Comisión Central de Jerarquización con su recomendación para que sean considerados. Sólo la Comisión Central tiene la potestad de sancionar estas dos últimas categorías.
- La Comisión Central de Jerarquización está integrada por tres Profesores Titulares designados por el Rector, el Vicerrector Académico que la preside, el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad, el Vicerrector de Investigación y Postgrado y un representante de la Dirección Jurídica que actúa como Ministro de Fe.
- Las Comisiones de Jerarquización de las Facultades y la Comisión Central funcionan periódicamente durante cada año académico.

La situación a diciembre de 2012, muestra que existen 513 académicos jerarquizados, lo que representa el 53% del total de académicos. Estos se dividen en 7% de Profesores Titulares; 15% de Profesores Asociados; 55% de Profesores Asistentes; 23% de Instructores (Anexo 5.23, Evaluación Cuerpo Docente Jerarquizado 2008-2013). Estas cifras corresponden a una pirámide académica representativa de otras instituciones de educación superior y refleja el exigente camino que la universidad se ha auto-impuesto para acceder a las categorías superiores.

5.5.3 Reclutamiento de docentes

El proceso que culmina con la contratación de un académico, se inicia en la unidad base, sea esta una Escuela, Programa, Departamento o Centro de Investigación que justifica, define el perfil y eleva el requerimiento al Decano, quien puede o no llevarlo como tema al Consejo de Facultad. El Decano estudia el requerimiento, velando por su coherencia con el crecimiento de la unidad base y con el plan de desarrollo de la Facultad.

Si el requerimiento es consistente con crecimiento y plan de desarrollo, el Decano lo incluye en su formulación presupuestaria, que a su vez debe ser coherente con el Plan Estratégico Institucional. Esta formulación presupuestaria es revisada en varias oportunidades por una comisión central, que preside el Rector y en la cual participan, entre otros, el Pro rector, el Vicerrector Académico y el Vicerrector de Finanzas. Frente a ella, el Decano justifica y defiende sus requerimientos de contrataciones. Cuando la contratación es aprobada en el presupuesto, se inicia el trabajo con RR.HH., quien mediante sus profesionales apoya en el perfeccionamiento del perfil requerido, en la definición de la remuneración y en la descripción de funciones a desempeñar. Posteriormente se hace un llamado público (diarios, revistas especializadas, web) para recibir postulaciones.

Las desvinculaciones de académicos se producen normalmente por renuncia voluntaria o por solicitud de la Facultad a la que pertenecen, cuando este reiteradamente incumple las funciones asignadas. Cabe destacar la estabilidad de la planta de académicos, que responde a la buena selección y a la motivación de éstos con el proyecto UNAB.

Existe un reconocimiento por desempeño para distintos niveles de la administración que se relaciona con aspectos como cumplimiento de metas de admisión, retención, presupuestarias y de investigación. La eva-

luación es efectuada por la autoridad inmediatamente superior al evaluado, y en el caso de las Facultades, por el Decano.

El reclutamiento de docentes en UNAB, en general se realiza por concurso público o por comités de búsqueda, a partir de un perfil específico que responda a las necesidades de desarrollo de la escuela y la facultad.

5.6 Gestión de la Docencia

5.6.1 Estructura Orgánica para la Implementación del Proceso Formativo

En el área de pregrado, las instancias orgánicas de la Universidad que definen y ejecutan las políticas, relacionando y armonizando la docencia de pregrado con las demás funciones institucionales, son la Junta Directiva, el Comité de Rectoría y el Consejo Superior.

Para la implementación del proceso docente, la UNAB está estructurada en 13 Facultades las cuales cuentan con Escuelas, Departamentos y Centros distribuidos en las tres sedes institucionales.

Por su parte, la Vicerrectoría Académica (VRA) que tiene por misión “*Liderar y gestionar los procesos académicos de pre grado, pos grado y educación continua asegurando una formación integradora y de excelencia al estudiante conforme a estándares de eficiencia y calidad nacional e internacional*”, se ha estructurado en torno a los procesos fundamentales asociados a la formación de los estudiantes (Anexo 5.27, Estructura Orgánica VRA). Para cumplir su misión cuenta con una planta profesional multidisciplinaria, que apoya el trabajo formativo que se realiza en las facultades y escuelas (Anexo 5.34).

La VRA está organizada en torno a las siguientes Direcciones:

Dirección General de Docencia: vela por el adecuado funcionamiento de los programas de pregrado que ofrece la institución y por el cumplimiento de las normas académicas y estándares vigentes y tiene a su cargo la supervisión de la Dirección de Educación General, la Dirección de Gestión Curricular, la Dirección de ADVANCE y la Dirección de Planificación y Control Docente.

Dirección General de Postgrado: se ocupa del debido funcionamiento de los programas de Postgrado (Magister, Especialidades Médicas y Postítulos) y de Educación Continua. El decreto que crea esta dirección general, señala que su misión es: dirigir y cautelar la materialización de las políticas académicas para la docencia de Postgrado; coordinar y apoyar la labor de los Decanos de las Facultades y de los directores de Escuela y departamentos en el desarrollo de las actividades académicas de postgrado; dirigir y supervisar la creación y modificación de los Planes de Estudios de esta área y su correcta aplicación.

El proceso de evaluación interna incluyó la revisión del área de postgrado y emitió el informe pertinente. De todas maneras, para una mayor información del accionar de la VRA, se anexa a este informe un resumen de la situación del postgrado en la UNAB (Anexo 5.7).

Dirección de Innovación Curricular: su principal tarea es velar porque exista consistencia entre el funcionamiento de los procesos formativos que ofrecen las carreras con el Modelo Educativo. Así, se preocupa de apoyar a las escuelas en la revisión de los perfiles de egreso, en la puesta al día de sus mallas curriculares y planes de estudio, en el establecimiento de la correcta equivalencia con créditos transferibles y la vigencia de metodologías y prácticas evaluativas *atingentes* al Modelo.

Dirección de Innovación y Desarrollo Docente: se focaliza en el perfeccionamiento y capacitación del personal docente. En este ámbito centra su actividad en la adopción de metodologías activas y evaluación de logros de aprendizaje integrado al proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta Dirección también canaliza

y coordina los cursos de perfeccionamiento que ofrece al cuerpo académico la división de Programas de Desarrollo Docente de Laureate. Por otra parte esta Dirección investiga, administra y proporciona las tecnologías educativas necesarias para realizar actividades docentes asociadas a las metodologías activas, en el marco del modelo educativo que la UNAB está implementando

Dirección de Evaluación de la Efectividad Educativa: colabora con las escuelas en la correcta implementación del Sistema de Evaluación de la Efectividad, que tiende a asegurar que al momento de egresar los alumnos posean el conocimiento, las habilidades y competencias consistentes con las metas de educación superior e institucionales adecuadas. Así, esta unidad colecta y fomenta y facilita la generación de evidencias de logros de aprendizaje, verificando el cumplimiento del perfil de egreso y de la promesa educativa en general.

Dirección General de Asuntos Estudiantiles: diseña y provee un conjunto de actividades extra curriculares que permiten a los estudiantes complementar su formación profesional las que tributan al desarrollo de los valores institucionales de Pluralismo, Respeto, Responsabilidad, Excelencia e Integridad.

Dirección del Sistema de Bibliotecas: supervisa el funcionamiento de las bibliotecas institucionales y vela por el correcto cumplimiento de las normas y estándares correspondientes. Esta unidad, aparte de los criterios de la CNA y MSCHE, aplica las normas ISO que le permitieron la certificación en Norma ISO 9001:2008 (Anexo 4.13) y el mejoramiento continuo de los diferentes servicios que entrega.

La institución ofrece una docencia moderna, y dinamizada por su variada modalidad: diurna, vespertina, *online* (postgrados), y *Advance* que es una modalidad de proceso formativo destinada a estudiantes que ya tienen un título o grado profesional afín en ciertas áreas. Todas estas modalidades se encuentran normadas y sujetas a los mismos mecanismos de regulación de calidad.

Algunos carreras ofrecen a sus estudiantes programas de intercambio o doble titulación, con instituciones extranjeras, lo que responde a la política de internacionalización de la actividad académica de la universidad y que también se refleja en la enseñanza obligatoria del idioma inglés, el incentivo al intercambio estudiantil (Anexo 5.35, Listado de Carreras con Intercambio y Doble Titulación).

La gestión de la docencia comprende los procesos que articulan, facilitan y promueven la formación de los estudiantes en un marco reglamentario actualizado y pertinente, en materia de oferta académica, revisión y mejora de la reglamentación estudiantil, generación y revisión de políticas de docencia, entre otras.

Los objetivos de la VRA se esquematizan como sigue:

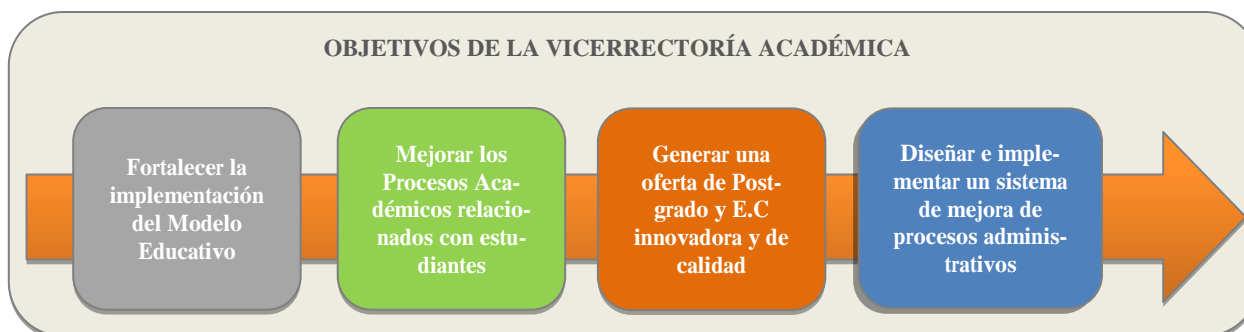


Figura N°4: Objetivos VRA

La gestión de la docencia se centra en la Vicerrectoría Académica y responde a las necesidades funcionales del Modelo Educativo, a través de la gestión de sus diferentes unidades y de acuerdo a las funciones propias de cada una de ellas.

Los principales procesos operacionales que realiza la Vicerrectoría Académica en el ejercicio de sus funciones, abordan la atención de tres de los componentes que son:

Estudiante – Docente– Currículo

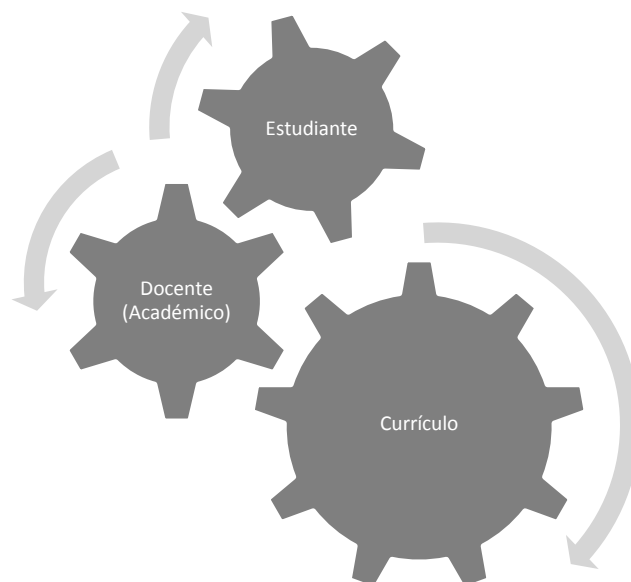


Figura N°5: Principales componentes operacionales de la VRA

Los macro-procesos de la gestión de la Vicerrectoría Académica se representan en el siguiente esquema:

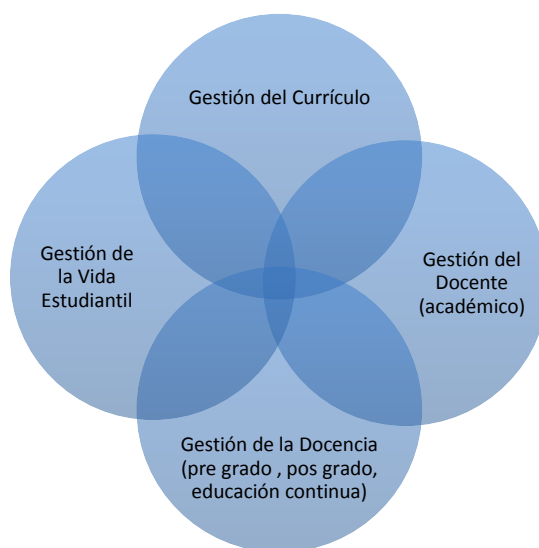


Figura N°6: Macroprocesos VRA

Gestión de la Docencia. Implica todos aquellos procesos que articulan, facilitan y promueven la formación de los estudiantes en un marco reglamentario actualizado y pertinente. Entre los más destacados están aquellos que dicen relación con la definición y actualización de la oferta académica, la revisión y mejora de la reglamentación estudiantil, la generación y revisión de las políticas de docencia entre otras.

Gestión del Currículo. Se trata de los procesos asociados al diseño y rediseño curricular, así como a las actualizaciones curriculares, todos ellos propuestos en el marco de la innovación definida en el Modelo Educativo.

Gestión de los Académicos. Aborda los procesos que dan cuenta de la jerarquización, evaluación, la capacitación y desarrollo docente. En el marco de la instalación del Modelo Educativo cobra especial importancia la capacitación en la innovación y de la docencia.

Gestión de la vida Estudiantil. Dice relación con el conjunto de procesos relacionados con el bienestar, las actividades extracurriculares y los gobiernos estudiantiles.

5.7 Procesos de Docencia

En la última década, la Universidad ha centrado su quehacer en docencia en la innovación, tanto en los aspectos metodológicos como curriculares.

Es así como desde 2004 se inicia un proceso de evaluación y reformulación de las carreras y programas que imparte la UNAB, basado principalmente en la actualización de contenidos y la incorporación paulatina de metodologías de enseñanza-aprendizaje, pertinentes para el desarrollo del perfil de egreso.

Este proceso se ha desarrollado por un grupo de académicos, que reciben orientaciones por parte de la Dirección General de Pregrado y que en ocasiones son asesorados por expertos en currículum, externos a la UNAB.

Durante estos años, ha destacado la innovación curricular de la Facultad de Ingeniería, que actualizó siete de las carreras que imparte y, además, creó cuatro nuevas carreras asociadas al Departamento de Ciencias de la Tierra: Ingeniería Civil en Minas, Geología, Ingeniería Civil en Metalurgia e Ingeniería Geológica. Este rediseño se caracteriza por la incorporación del sello UNAB y de la Facultad a través de cursos transversales para todas las carreras, así como también una homogeneización del primer año de ciencias básicas, con el objetivo de favorecer la movilidad entre carreras de la Facultad. Un aspecto destacable del diseño, es la incorporación de una línea transversal de cursos, denominada eje de formación temprana, que vincula a los estudiantes desde el primer año con su disciplina, de manera tal de favorecer la retención y motivación en los primeros años; lo que se combina con la incorporación de una práctica temprana, adicional a la práctica profesional, que se ubica en el último año de carrera. Finalmente, cabe mencionar el acortamiento de las ingenierías civiles a 5 años y la incorporación de la actividad de titulación, dentro del plan de estudios como una asignatura, que permite realizar un acompañamiento a los estudiantes en el desarrollo de sus trabajos con el objetivo de favorecer la titulación oportuna.

El Modelo Educativo contiene las principales orientaciones para los docentes, gestores curriculares y directivos, pone en el centro del proceso formativo los aprendizajes y los logros de los estudiantes y la generación de programas pertinentes y relevantes promoviendo la innovación académica en un marco de armonización internacional, estructurando un modelo de aprendizaje a lo largo de la vida, contribuyendo a explicitar el perfil institucional de la UNAB.

El Sello Formativo UNAB está dado, entre otros elementos, por la línea de Educación General, que integra los valores institucionales de la UNAB, excelencia, responsabilidad, pluralismo, respeto e integridad, junto a habilidades de comunicación oral y escrita, pensamiento analítico y crítico, razonamiento científico-

co y cuantitativo, manejo de recursos de la información, responsabilidad social y manejo del inglés como segundo idioma, son elementos fundamentales de la formación de los estudiantes de la UNAB.

Con el desarrollo de estas habilidades se espera favorecer una inserción exitosa en el mundo laboral actual y en la sociedad en general. Para el desarrollo de estas habilidades, las carreras incorporan dentro de su plan de estudios, un mínimo de 4 cursos de Educación General para carreras de 8 semestres y un máximo de 6 cursos para carreras de más de 8 semestres. Se incluyen asignaturas de inglés que totalizan 500 horas en cuatro cursos semestrales, equivalentes al nivel B1 del *Common European Framework of Reference* (Marco Común Europeo de las Lenguas). Las Escuelas que opten por un mayor nivel de logro en idioma inglés, podrán ofrecer a sus estudiantes una secuencia de 6 asignaturas que los habiliten en el nivel B2 del Marco Común Europeo de las Lenguas.

El Modelo Educativo es consistente con la misión institucional y con objetivos estratégicos que orientan su acción y sus decisiones respecto de las carreras y programas. Para este logro ha sido necesario compatibilizar 3 factores: el aprendizaje de los estudiantes, las metodologías de enseñanza y las características de los docentes, de manera que se concierten con los perfiles de egreso y con la estructura curricular, obteniendo como resultado el cumplimiento de la misión institucional.

La UNAB procura que sus estudiantes, al egresar, exhiban las competencias, habilidades y actitudes prometidas a su ingreso al proceso formativo que se comporta de acuerdo al siguiente esquema:



Figura N°7: Proceso Formativo UNAB – Modelo Educativo

El itinerario de formación del estudiante debe reflejar todos los elementos declarados en el perfil de egreso, indicando los resultados de aprendizaje y ámbitos de acción que se certifican con la obtención de cada grado académico y título profesional.

El diseño del plan de estudios incluye "experiencias integradoras" o "nodos evaluativos", entendiendo por tales a aquellas actividades de aprendizaje que se vinculan con el desarrollo de la profesión, en contexto real o simulado, en las que los estudiantes ponen en práctica los resultados de aprendizaje desarrollados hasta cierto nivel o periodo de su formación universitaria.

Lo anterior está sujeto a la regulación institucional vigente. De igual modo, debe ser elaborado y sancionado por las autoridades académicas correspondientes y los consiguientes decretos y reglamentos que norman el desarrollo y funcionamiento del nuevo plan de estudios.

5.7.1 Innovación Curricular

La Dirección de Innovación Curricular, comprende un equipo técnico dependiente de la Vicerrectoría Académica y tiene como misión fundamental, asesorar a los equipos académicos responsables de llevar a cabo el proceso de innovación curricular de las carreras y programas de la UNAB.

La unidad tiene por objetivo “Facilitar el desarrollo de los procesos de innovación curricular conforme al modelo educativo UNAB, por medio de apoyo técnico”; cuenta con cuatro profesionales con experiencia tanto en el área académica, de innovación curricular y pedagógica, como en diseño e implementación de investigación en educación. Como unidad tiene a su cargo dos procesos fundamentales:

1. **Innovación Curricular:** que involucra el acompañamiento en la creación y actualización (mayor o menor) de las carreras y programas que imparte la UNAB.
2. **Implementación y Seguimiento del Currículo:** que implica el acompañamiento en la implementación de actividades críticas del currículo y el apoyo en el proceso de evaluación de los resultados de los cambios curriculares.

Se ha definido un Modelo de Innovación Curricular, que tiene como producto el *Diseño Curricular del Plan de Estudios*, ya sea en procesos de creación o actualización de carreras y programas. Esta metodología es estándar, lo que asegura que todas las carreras y programas innoven bajo los mismos criterios de calidad curricular, toda vez que se adapta a las necesidades, características y heterogeneidad de las carreras, programas y modalidades que oferta la UNAB.

El modelo cuenta con cuatro etapas, de las cuales se desprenden una serie de fases y actividades. Son precisamente las actividades las que se adecuan a las necesidades de cada carrera y programa. Otra característica del proceso, es que si bien se requiere que cada etapa se realice en el orden lógico propuesto, siempre es posible volver a las reflexiones anteriores para mejorar los productos de las etapas anteriores, en otras palabras, cada etapa retroalimenta el trabajo realizado en la etapa anterior.



Figura N°8: Modelo Innovación Curricular UNAB

Se ha definido una estrategia de asesoría basada en el trabajo grupal de los académicos, que conforman el Comité de Innovación Curricular, en conjunto con un asesor del equipo de innovación curricular. La estrategia utilizada por el asesor es principalmente la interacción dialógica, con ello se relaciona la experiencia del asesor con una estrategia comunicacional adecuada al contexto, que favorece la indagación de las prácticas típicas de los egresados, la reflexión y la retroalimentación.



Figura N°9: Funciones del Asesor de Innovación Curricular UNAB

Con el objeto de establecer un mecanismo que asegure la implementación de los procesos de rediseño curricular en el marco del Modelo Educativo UNAB se establecen un conjunto de criterios como componentes del marco regulador de dichos procesos. A la fecha han completado el proceso o se encuentran en etapa final 37 carreras pertenecientes a la Facultad de Ingeniería, Campus Creativo, Facultad de Humanidades y Educación, Facultad de Enfermería, Facultad de Medicina, Facultad de Odontología y Facultad de Economía y Negocios, con lo que a fines de 2013 se completará el diseño y rediseño del 50% de la oferta institucional, esperando alcanzar el 100 % de los programas de pregrado rediseñados en 2015.

A continuación se da una muestra de los resultados en progreso:

Síntesis de avance de las carreras en Proceso de innovación Curricular UNAB (2012 –2013).

Carrera	Comité ⁶	Expertos Externos ⁷	Egresados ⁸	Socializaciones ⁹	Productos/Procesos Desarrollados	Productos/Procesos Pendientes
Contador Auditor	4	0	0	0	Estructura preliminar de Perfil de Egreso (PE)	
Educación Física	4	10	12	63	Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla	Definición de créditos y prerrequisitos Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Pro-

⁶ Equipo de trabajo conformado por académicos (regulares y/o adjuntos) representantes de cada ámbito de acción o especialización de la carrera, más un Director de Escuela o Departamento. En caso que la carrera se imparta en más de una Sede, debe conformarse un equipo o nombrar un representante de cada Sede para discutir los productos.

⁷ Se entiende como expertos externos a tres grupos (el número reporta la cantidad de profesionales externos que han participado en el levantamiento de información de la carrera):

1. Referentes; profesionales externos a la UNAB, con prestigio en su ámbito de acción o disciplina, y que pueden reportar información a la unidad académica en relación a tendencias de la disciplina, futuros desarrollos y otros. Pueden ser académicos de otras universidades, representantes de colegios profesionales u otro que la unidad académica considere pertinente.
2. Empleadores; profesionales que tienen a su cargo a egresados de nuestra casa de estudios y que participan en distintos ámbitos de inserción laboral.
3. Profesionales Expertos; profesionales (de la misma disciplina), que destacan en su ámbito de inserción laboral, con más de 5 años de experiencia. Debe asegurarse que los profesionales representen distintos ámbitos de inserción laboral.

⁸ Profesionales egresados de la UNAB, que se encuentran ejerciendo su profesión, con no más de dos años de experiencia. Debe asegurarse que los egresados representen distintos ámbitos de inserción laboral (el número reporta la cantidad de egresados que han participado en el levantamiento de información de la carrera).

⁹ Tanto el Perfil de Egreso, como la Malla Curricular son socializados en cada una de las Sedes de la UNAB. El número reporta la cantidad de académicos regulares y adjuntos que han participado en procesos de socialización.

Educación General Básica	3	10		8	Curricular Socialización interna y externa Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa	gramas de Estudio Oficialización del Programa actualizado Definición de créditos y prerequisites Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado
Educación Parvularia	4	10	19	48	Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa	Definición de créditos y prerequisites Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado
Enfermería	9	12	9	43	Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa	Definición de créditos y prerequisites Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado
Ing. Administración de Empresas	8	0	0	0	Estructura preliminar de PE	
Ing. en Marina Mercante	3	11	1 ¹⁰	31	Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa Definición de créditos y prerequisites	Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado
Ing. en Transporte Marítimo	3	5		5	Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa	Definición de créditos y prerequisites Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado
Ing. Civil	4	10	4		Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa	Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado

¹⁰ Al momento de realizar el proceso todos los egresados se encuentran embarcados, motivo por el cual sólo se tuvo acceso a un egresado que responde vía correo electrónico.

Ing. Comercial	4	0	0	0	Definición de créditos y prerrequisitos	
Ing. en Construcción	4	10	3	5	Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa Definición de créditos y prerrequisitos	Construcción de tabla de equivalencias Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado
Licenciatura en Letras	3	8	8	5	Perfil de Egreso Matriz de Construcción y Análisis del PE Matriz de Construcción y Análisis de Malla Curricular Socialización interna y externa Definición de créditos y prerrequisitos	Construcción de Programas de Estudio Oficialización del Programa actualizado
Medicina	6	0	0	0	Construcción de tabla de equivalencias Estructura preliminar de PE	
Odontología	4	0	0	0	Estructura preliminar de PE	
Química y Farmacia	7	0	0	0	Estructura preliminar de PE	
Tecnología Médica	13	0	0	0	Estructura preliminar de PE	

Fuente: Vicerrectoría Académica

En este punto es importante destacar que todas las carreras han seguido el mismo procedimiento para trabajar, con productos que responden a una lógica de construcción del currículum que emerge desde una evaluación del currículum actual, el diseño e implementación de las mejoras y la evaluación de los resultados.

En todos los casos se ha incorporado la opinión de todos los agentes importantes en el proceso; incluso los estudiantes han sido incorporados desde la formulación del proyecto de innovación curricular (Etapa N° 1). En términos cualitativos se ha logrado el compromiso cada vez mayor con la realización de las actividades, lo que se refleja en que las carreras y programas, cada vez integran más académicos a los Comités Curriculares y se desarrollan procesos de socialización con mayor audiencia.

5.7.2 Desarrollo académico

Para el proceso de capacitación y perfeccionamiento docente, clave para la consolidación del proceso de implantación del Modelo Educativo, la UNAB ofrece diversos caminos. La Dirección de Innovación y Desarrollo Docente (ex Dirección de Metodologías Educativas) entrega apoyo permanente, directo o mediante talleres, para el perfeccionamiento en nuevas técnicas y herramientas de TI para el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos, también en este sentido la División de Desarrollo Docente de Laureate tiene una variada oferta de perfeccionamientos *online* para profesores que deseen perfeccionarse en los más variados temas relacionados con docencia.

La implementación del Modelo Educativo ha significado capacitar, desde 2009 a la fecha, a más de un millar de docentes en distintas estrategias docentes, así como, en nuevas formas de evaluación de aprendizaje.

Resumen de la participación en las actividades entre el año 2009 y mayo 2013

Cursos					
Nombre de la Actividad	2009	2010	2011	2012	2013*
Uso de Aulas Virtuales como Apoyo a la Docencia	-	-	-	-	119
Planificación y Diseño de Syllabus	-	-	-	-	83
Metodologías Activas en la enseñanza Universitaria	-	-	-	-	124
Introducción a la Docencia en Línea	-	50	50	20	ND
Certificado Online LNPS	-	84	134	265	132
*Enero- Mayo 2013					
Talleres					
Uso de herramientas de Aulas Virtuales	90	110	40	50	30
Evaluación Contextualizada	-	-	23	41	14
Diseño de Syllabus	-	-	40	27	-
Taller de Aprendizaje Activo	-	-	-	140	-
Uso y Abuso de Clickers	-	-	-	-	20
Taller de Aprendizaje Basado en Equipos (TBL)	-	-	-	-	70
Taller Docencia Efectiva en el Aula I	60	10	-	-	-
Taller Docencia Efectiva en el Aula II	0	13	-	-	-
Ciclo de Charlas					
Diálogos del Quehacer Docente	-	-	-	-	70
Otras Actividades					
Acompañamiento de Profesores	-	-	-	-	4
Asesorías	-	-	-	-	60
Totales	150	267	287	543	726

Fuente: Vicerrectoría Académica

Las áreas prioritarias del plan de desarrollo de la Dirección de Innovación y Desarrollo Docente incluyen:

- Proveer a los profesores oportunidades de desarrollo docente para asegurar entornos de aprendizaje tanto activos como colaborativos.
- Incluir la experiencia y conocimiento de los profesores de cada área para promover la enseñanza de excelencia a través de sus mejores prácticas.
- Fomentar la investigación innovadora y la publicación académica sobre enseñanza y aprendizaje.
- Colaborar con las facultades y escuelas para evaluar y crear herramientas y servicios que apoyen sus necesidades de enseñanza y aprendizaje, así como la generación de grupos de interés locales especializados en la docencia del área del conocimiento propia de cada facultad.
- Contribuir al desarrollo de políticas globales que apoyen la enseñanza de excelencia.
- Identificar, desarrollar y mantener tecnologías educativas apropiadas para el desarrollo de la docencia de excelencia.
- Comunicar los resultados de las iniciativas en innovación docente y desarrollos metodológicos.

En términos del perfeccionamiento disciplinar, la VRA administra el Fondo de Perfeccionamiento Docente, al cual las facultades pueden postular a sus profesores para obtener apoyo económico, para asistir a actividades de perfeccionamiento en Chile o el extranjero. Estas actividades pueden ser cursos formales de postgrado, cursos cortos, seminarios o talleres.

Este mecanismo es apreciado como una ayuda fundamental por los profesores.

Fondo de Apoyo a la Investigación y Académicos participantes, Período 2008 – 2012.

AÑO	Fondo	Académicos Participantes
2009	\$42.310.200	38
2010	\$40.000.000	62
2011	\$60.000.000	65
2012	\$70.500.000	85

Fuente: VRID

Por otra parte, la VRID administra un fondo de apoyo a investigadores, sean estos *senior* o jóvenes que se inician, para asistencia a congresos, cursos cortos, seminarios o talleres, en los cuales los investigadores presenten trabajos o paneles.

5.7.3 Evaluación de la Efectividad Educativa

La UNAB ha creado la Unidad de Evaluación de la Efectividad Educativa, en que confluye una diversidad de procesos y actividades evaluativas realizadas por la institución para fomentar, facilitar y verificar el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Por consiguiente están involucradas evidencias que respaldan las evaluaciones realizadas en el proceso formativo, propias del currículo, como aquellas recogidas en actividades prácticas, salidas a terreno, pasantías, prácticas profesionales, tesis de grado, internados, juegos de negocios, exposiciones, y talleres de distinta índole.

El sistema de evaluación considera tanto las evaluaciones de tipo cualitativo como cuantitativo; por tanto incluye todo tipo de encuestas o cuestionarios destinado a verificar calidad o logro de objetivos en distintos actores, como estudiantes, profesores, egresados, postulantes, empleadores, y otros actores sociales relevantes para la institución. También alimenta a este sistema el monitoreo de resultados, premios, distinciones, concursos ganados por los estudiantes en distintas esferas, tanto curriculares como extracurriculares. El propósito de reunir evidencia evaluativa es:

- Retroalimentar los procesos formativos con el fin de introducir mejoras, actividades remediales, revisar el currículo o los perfiles de egreso y en general diversas prácticas institucionales que tienen impacto en la sala de clase.
- Asegurar que la institución está cumpliendo su misión con los niveles de calidad y excelencia que ha prometido a la sociedad.
- Demostrar que la institución posee las evidencias que respaldan el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la acreditación.

Entre las actividades de la Dirección de Efectividad Educativa (Anexo 5.8, Muestra de Trabajo y Resultados en Efectividad Docente con Carreras de Pregrado de la UNAB), cabe mencionar el trabajo iniciado en 2011 en conjunto con varias carreras (Ingeniería Comercial, Enfermería, Ingeniería Ambiental, Psicopedagogía, Ingeniería en Acuicultura) con el objetivo de generar el Sistema de Evaluación de la Efectividad cuyos referentes principales son la misión institucional, el perfil de egreso de cada carrera, el plan de estudios y la existencia de nodos críticos evaluativos, que son instancias de evaluación integrada como prácticas, pasantías, campos clínicos etc. Todo lo anterior con el propósito de poder establecer

coherencia entre los referentes institucionales y los resultados obtenidos por las carreras en términos de logros de aprendizaje y resultados tanto cualitativos como cuantitativos. De esta manera se elaboraron informes individuales de cada una de las carreras, conteniendo: misión, perfil de egreso, malla curricular, perfil de ingreso, perfil de docentes, resultados de aprendizaje, identificación de nodos evaluativos y resultados de la carrera.

Los resultados de esta iniciativa llevaron a la unidad a ampliarla a todas las carreras de la institución. Cabe señalar que a junio del presente año, 60 carreras han completado sus informe, lo que se encuentra en: (<http://formacion.unab.cl/docencia/course/view.php?id=25>). Esto implica que se podrá desarrollar estrategias de análisis para constatar la consistencia entre lo que se declara y los resultados que se obtienen con miras a una mejora continua. Este ejercicio ha sido de gran utilidad para las carreras, ya que las ha motivado a realizar un proceso de evaluación y análisis de cada uno de los temas del informe.

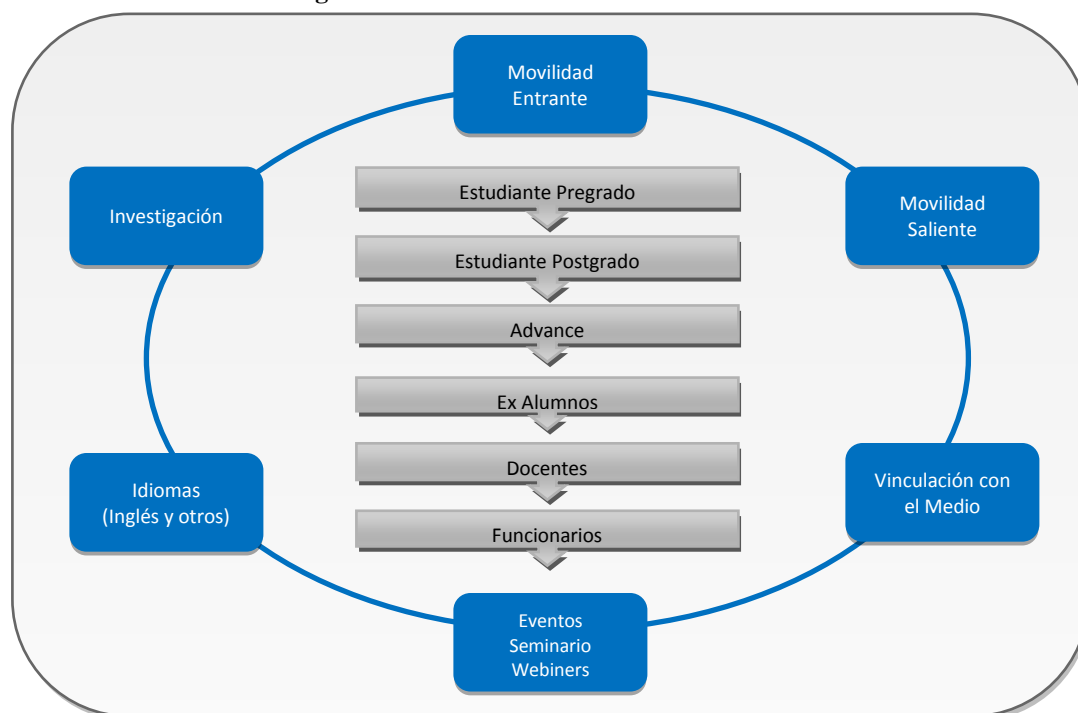
5.8 Internacionalización y movilidad

En este contexto, y dado que la misión de la UNAB plantea explícitamente la formación de graduados y profesionales para un mundo global, es que dentro del proceso de revisión curricular de las carreras y programas es relevante tener en consideración la importancia de ofrecer a nuestros estudiantes, la posibilidad de participar en los programas internacionales disponibles.

Para implementar del plan de internacionalización se reestructuró la Dirección General de Relaciones Internacionales (RRII), hoy dependiente de la Rectoría, para transformarla en una unidad de soporte al desarrollo e implementación de las estrategias de internacionalización de las distintas facultades, institutos y centros que componen la universidad.

En este sentido, se definieron los servicios o actividades de la internacionalización y los miembros de la comunidad universitaria a quienes están dirigidos estos beneficios, estableciéndose el modelo de internacionalización:

Figura N°10: Modelo de Internacionalización UNAB

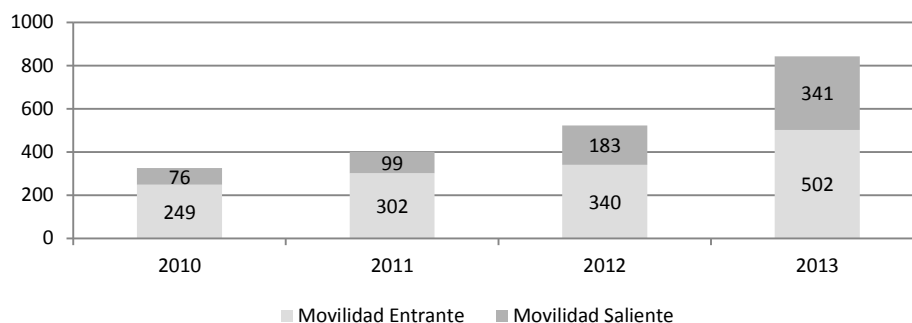


Las acciones de RRII están principalmente orientadas a aumentar y consolidar la movilidad de estudiantes y docentes tanto *Salientes de la UNAB como Entrantes a la UNAB*, entendiendo que los esfuerzos en el eje de la investigación, vinculación con el medio, y la implementación de los idiomas, especialmente el inglés están radicados en otras unidades, por lo que la dirección general de RRII cumple una función de coordinación y consolidación de la información estadística de las actividades realizadas y la labor de mantener un canal de comunicaciones y relacionamiento oficial con otras organizaciones de educación superior extranjeras.

Además de incentivar a las facultades a fortalecer sus lazos internacionales, promoviendo la investigación internacional, la vinculación mediante el desarrollo de proyectos conjuntos con otras universidades extranjeras, la movilidad de profesores y la búsqueda permanente de nuevos convenios que busquen agregar mayor valor a nuestros alumnos, de tal manera de construir una oferta de programas de intercambio, doble titulación, pasantías y visitas técnicas, cursos cortos de perfeccionamiento de idiomas, entre otros.

UNAB tiene convenios vigentes y activos con más de cien instituciones a través del mundo, de modo tal que nuestros graduados se desenvuelvan con éxito en el mundo global, donde puedan interactuar con otras instituciones de educación superior a través de experiencias educativas que enriquezcan su formación tanto de pregrado y postgrado (Anexo 5.30, Listado de Convenios Internacionales).

Movilidad Entrante y Saliente UNAB. Período 2010 – 2013.

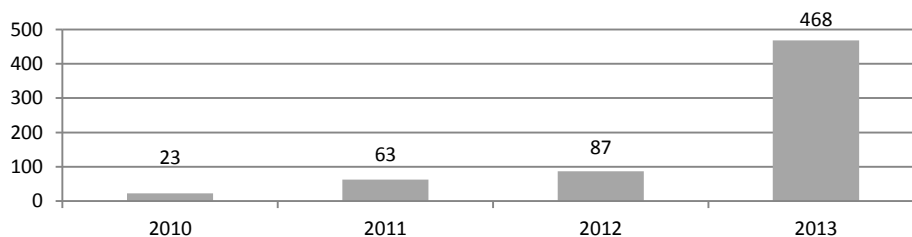


Fuente: Relaciones Internacionales

Las cifras del año 2013 (gráfico anterior) corresponden a una proyección.

La Movilidad Entrante corresponde a alumnos internacionales que vienen a estudiar programas de distinta duración a UNAB. La Movilidad Saliente corresponde a los alumnos de UNAB que salen fuera de Chile a realizar estudios o pasantías.

**Movilidad Saliente otros Programas Internacionales, UNAB.
Período 2010 – 2013**



Fuente: Relaciones Internacionales

La categoría otros programas internacionales corresponde a alumnos de UNAB, que cursan un programa con certificación internacional, como por ejemplo la certificación internacional de Glion, a la que acceden los alumnos de la carrera Administración Hotelera Internacional que se comenzó a impartir en convenio con Glion a partir del año 2010. Adicionalmente, a partir de este año 2013, UNAB lanzó un programa de doble titulación en modalidad online en conjunto con la Universidad Europea de Madrid, programa que beneficiará a 350 alumnos de distintas carreras.

5.9 Apoyo de la docencia (Biblioteca)

El Sistema de Bibliotecas cuenta con una unidad de Desarrollo de Competencias en Información (apoyo al aprendizaje), dicha unidad tiene como objetivo entregar permanentemente capacitaciones y talleres a la comunidad universitaria en dónde pueden aprender a manejar todos los recursos y productos de información que contiene nuestra Biblioteca Virtual, desde los talleres de inducción a los alumnos nuevos, como talleres fijos y talleres a pedido, para todos los niveles (alumnos pregrado, postgrado, Advance, docentes, investigadores).

Además la biblioteca hace ya un par de años ofrece un curso de Educación General llamado “*No solo de Google se vive*”, el cual permite a los alumnos adquirir las competencias en la búsqueda y recuperación de información, entre otras cosas.

	Bienvenidas	N° Alumnos	Talleres	N° Alumnos
Casona Las Condes	4	1.200	8	25
República	10	1.650	70	1.360
Viña del Mar	2	200	5	115
Bellavista	6	700	1	20
Concepción	-	-	8	300
Los Leones	4	250	-	-
Total	26	4.000	92	1.820

Fuente: Sistema de Bibliotecas

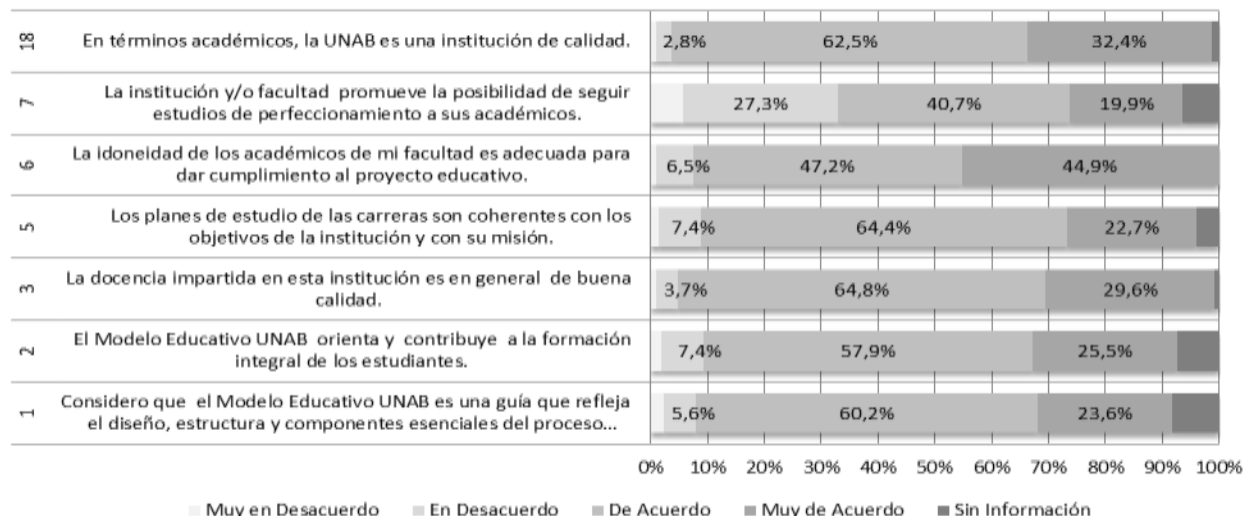
5.10 Encuestas de Autoevaluación Institucional en el Área de Docencia

La Dirección de Efectividad Educativa ha hecho un examen de los resultados del área de docencia de la encuesta aplicada a docentes estudiantes y egresados (Anexo 3.3, Resultados Encuestas de Autoevaluación). Algunas de las respuestas más relevantes se presentan a continuación.

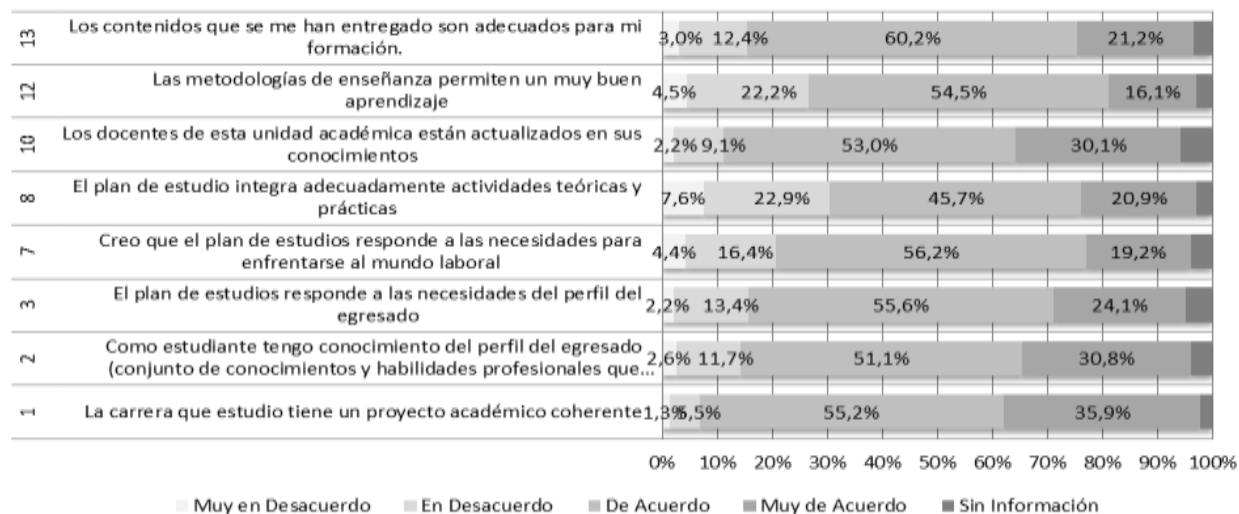
Encuestas a Docentes

Esta encuesta fue aplicada a más de 200 docentes de la institución, quienes indican en un 94% que UNAB es una institución de calidad; en un 85% responden que el modelo educativo orienta y contribuye a la formación de los estudiantes; y un 92% cree que la idoneidad de los académicos es adecuada. En tanto que un 57% responde que la facultad promueve la posibilidad de seguir estudiando.

Área Docencia Total



Área Docencia Total

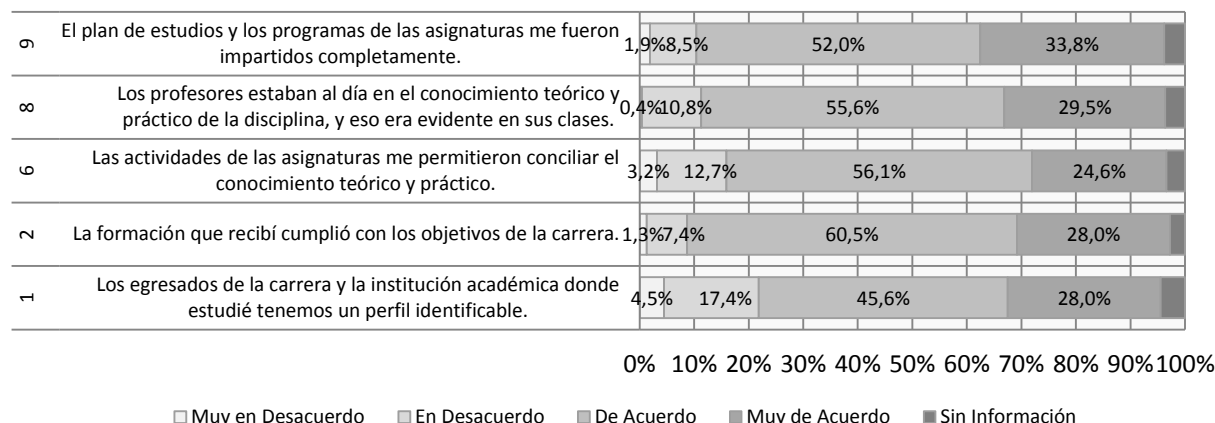


Fuente: VRAC

Encuestas a Egresados

La encuesta aplicada a una muestra de más de 500 egresados entrega los siguientes resultados: un 88% de los egresados indica que la formación que recibió cumplió con los objetivos de la carrera; 80,7% de ellos contesta que las actividades de las asignaturas le permitieron conciliar el conocimiento teórico y práctico, un 85,8% encuentra que el plan de estudios y los programas de las asignaturas fueron impartidos completamente ; un 78,6% que la formación que recibió fue suficiente para desempeñar satisfactoriamente mi práctica profesional y para enfrentarme al mundo laboral; un 57,3 opina que el plan de estudios contemplaba actividades de vinculación de los estudiantes con el medio profesional, y un 73,2% señala que la formación que recibió en mi carrera fue de alta calidad.

Área Docencia Total



Fuente: VRAC

5.11 Síntesis evaluativa del área de Docencia conducente a título

A la luz de los informes de los Grupos de Trabajo, los análisis y revisiones de instancias administrativas, en distintos niveles jerárquico e informes derivados de procesos de evaluación interna en unidades, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades principales en el ámbito de la docencia conducente a título:

Fortalezas

1. La creación de unidades de efectividad docente y de innovación y desarrollo docente (en línea con las nuevas tendencias del sistema), en el marco de la restructuración de la Vicerrectoría Académica, permiten ofrecer un mejor y mayor apoyo académico a las facultades y escuelas, especialmente respecto de la cabal implementación del Modelo Educativo.
2. La renovación y el incremento de la planta académica, con la incorporación de un número importante de académicos de jornada completa y con grado de Doctor, Magíster o especialidad médica, han promovido una mejora en la actividad docente de la universidad.
3. Un conjunto importante de carreras creadas y rediseñadas en los últimos años incorporan los principales ingredientes del marco curricular descrito en el Modelo Educativo. Un ejemplo, son las 9 carreras del Campus Creativo, el cual fusionó las carreras de las antiguas facultades de Comunicación y de Arquitectura, Arte y Diseño.
4. La existencia de una serie de convenios (activos) que permiten el intercambio de estudiantes y profesores con diversas instituciones extranjeras de prestigio, a la vez que en el caso de algunas carreras, posibilidad de pasantías, consecución de estudios y doble titulación a sus alumnos.
5. La existencia de una unidad (Alumni) encargada de implementar un sistema institucional de registro y seguimiento de los egresados, que complementa y mejora el trabajo desarrollado por las distintas facultades, y que facilita la retroalimentación entre las carreras y sus egresados para efectos de actualización y mejoramiento del proceso formativo.

6. La adhesión de la UNAB al sistema admisión único del CRUCH (administrado por el DEMRE), no obstante constituía un gran riesgo, ha contribuido a generar mayores grados de transparencia en el proceso de admisión, a fortalecer la imagen pública de la universidad en escenario universitario. La entrada a este sistema ha permitido confirmar la calidad del ingreso de los postulantes, y que UNAB es primera opción de estudios de miles de alumnos, y por lo tanto la pertinencia y calidad de la oferta académica.
7. La integración del componente de Educación General promueve la instalación de habilidades 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, que aportan a la formación integral y al sello educativo de los estudiantes de la UNAB.
8. Destaca la calidad y compromiso del cuerpo académico, lo que contribuye asegurar la efectividad del proceso formativo y al desarrollo de proyectos de investigación de alto nivel.

Debilidades y Desafíos

1. No obstante un incremento de 84% de los profesores jornada (respecto del proceso de acreditación anterior), lo que ha mejorado la proporción alumno-profesor, aún se requiere un esfuerzo adicional para alcanzar mejores estándares.
2. Si bien se observa un aumento significativo de intercambio de alumnos con universidades extranjeras, pasando de un total de 325 el año 2010 a 843 al primer semestre de 2013, es preciso generar mayores incentivos y facilidades para aumentar el flujo de alumnos salientes (341 al primer semestre de 2013).
3. Aun cuando la universidad posee un diagnóstico claro de las causales de deserción y ha implementado acciones para mejorar la retención de sus estudiantes (de cargo de la Dirección Académica Estudiantil), es preciso continuar desarrollando, con alcance en todas las facultades, las medidas definidas institucionalmente para abordar este desafío permanente.
4. Ampliar la cobertura de jerarquización y perfeccionamiento, especialmente al sector de académicos adjuntos, y avanzar a su relación con el sistema de compensaciones.
5. Revisar la carga docente de los directivos de unidades académicas (escuelas, carreras), a fin de asegurar un adecuado equilibrio de sus funciones.
6. Excesiva carga administrativa en la labor docente que no promueve de forma global y significativa la participación en proyectos de investigación institucionales.

CAPÍTULO 6. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Desde sus inicios la UNAB consideró la investigación como uno de los pilares fundamentales de su proyecto académico. La institución reconoce que la investigación, entendida como búsqueda sistemática y metódica de nuevos conocimientos, contribuye a fortalecer la inquietud y rigor intelectual, la capacidad de razonamiento y la calidad del saber transmitido en la docencia, así como también proporciona el ambiente y las herramientas necesarias para la generación de innovaciones que la sociedad requiere. Este compromiso se expresa en la misión institucional, al señalar que la experiencia educacional de excelencia se apoya en “*el cultivo crítico del saber, y en la generación sistemática de nuevo conocimiento*”.

En consecuencia, la UNAB ha promovido que se establezcan gradualmente instancias de actividad científica competitiva que, sin involucrar en los hechos a la totalidad del estamento docente, proveen la atmósfera que nutre o aporta al quehacer académico de la Universidad. Los investigadores cuentan con distintas herramientas de apoyo a la investigación, las que se gestionan desde la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado (VRID). Este apoyo se traduce en *grants* para investigadores (individuales y de investigación colaborativa), fondos de asistencia a congresos y para equipamiento, e incentivos a las publicaciones. Estos recursos son administrados por la Dirección General de Investigación y Desarrollo (DGID), la que además facilita a los académicos en la postulación a proyectos externos y en la gestión de los proyectos en marcha. La DGID cuenta además, desde 2009, con una instancia de Transferencia Tecnológica que focaliza en la captura de ideas, la formulación de proyectos, y el licenciamiento y comercialización de propiedad industrial en el contexto de proyectos de ciencia aplicada.

Otra medida de facilitación ha sido la regulación de la carga docente, administrativa y de investigación del académico vía el *compromiso académico* (Anexo 6.3), que asegura el tiempo de investigación que se requiere. Éste compromiso se establece anualmente al interior de cada Facultad.

El buen resultado de lo anterior, en términos de producción de publicaciones es evidente: En 2012, la UNAB publicó 287 artículos indexados ISI. Desde 2008, la UNAB ha aumentado en más de 3 veces su volumen de producción científica de acuerdo a esta base de datos. En 2007, la UNAB era la duodécima universidad del país en este ranking de productividad; y en 2012 alcanzó el séptimo lugar.

A fin de aumentar la cobertura de áreas involucradas en investigación, la UNAB creó en 2008 un fondo especial de respaldo a proyectos, destinado a áreas que entonces exhibían menos desarrollo. Y si bien la UNAB sigue manteniendo áreas fuertes, que la distinguen y le dan identidad, principalmente Biología, Biomedicina, Física, Ecología y Química, han surgido áreas nuevas. Así, más de 80 publicaciones en nuevas áreas se generaron durante el 2012 (Fuente: ISI Web of Knowledge).

En este sentido, cabe señalar que en 2012 la *Revista de Humanidades*, publicación bianual de la Facultad de Educación y Humanidades, fue reconocida al ser indexada por la base de datos SCOPUS.

En cuanto a estructuras de apoyo, en 2008 se creó la Dirección Académica de Doctorados (DAD), destinada a asistir a las unidades académicas en la creación y acreditación de programas de doctorado, así como también de la asistencia y seguimiento académico de los estudiantes. En 2011 la DAD paso a depender directamente de la VRID (antes dependía de la DGID), y cuenta con importantes herramientas para apoyar e incentivar a los estudiantes: becas de asistencia académica y fondos para pasantías en el extranjero y de inicio a la investigación para quienes ya trabajan en su tesis de grado.

Un logro importante, en términos estratégicos, fue la aprobación en 2009 de la política de Propiedad Intelectual¹¹, que incluye los procedimientos para facilitar la protección intelectual de los hallazgos de las investigaciones desarrolladas en la UNAB y compartir así con los académicos los beneficios que surjan de las patentes que posibiliten la producción de bienes y servicios por terceros.

Es importante señalar que los criterios de jerarquización académica de la UNAB (Anexo 5.3, Reglamento Jerarquización Académica) considera la productividad científica como un elemento gravitante, especialmente para las dos más altas jerarquías.

Finalmente, en mirada prospectiva, cabe notar que el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 (Anexo 4.3) contempla las siguientes directrices:

- Aumentar el número de publicaciones en revistas de corriente principal.
- Continuar aumentando el número de académicos con grado de doctor.
- Fortalecer la oferta de programas de doctorado.
- Fortalecer la investigación aplicada a la innovación, incrementando el número de solicitud de patentes y de proyectos en conjunto con empresas.
- Aumentar la vinculación con el medio a través de la ciencia.

Con relación al último punto, corresponde destacar que recientemente se creó el Centro para la Comunicación de la Ciencia cuyo objetivo es acercar la Ciencia UNAB tanto a sus estudiantes como a la comunidad en general. Este es el primer centro en su tipo en el escenario universitario de Chile.

Estas directrices reflejan el compromiso a largo plazo de la UNAB con la investigación y el desarrollo, y con la necesidad de mantener y fortalecer una cultura científica de cara a sus estudiantes y a la sociedad.

6.1 Organización de la Investigación

El quehacer académico de la UNAB se implementa en sus facultades. Son los académicos quienes conforman, en consonancia con el cometido de la Facultad y el proyecto de la Universidad como un todo el centro intelectual de la Universidad. No obstante, la investigación debe desenvolverse bajo estándares comunes en la institución, que en lo principal conciernen, además de su adecuado ejercicio, a la excelencia de ésta.

En 2010, la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (Anexo 6.4, Acta N° 155/2001 Junta Directiva), se transformó en la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado (VRID), en el marco del establecimiento de una nueva estructura orgánica superior de la UNAB. La VRID, encargada de facilitar y fomentar la investigación bajo estándares comunes de excelencia, cuenta con cuatro unidades que cubren las necesidades de toda la cadena de gestión de la investigación, es decir, desde el incentivo a la investigación más básica hasta la transferencia tecnológica (Ver figura N°11 más adelante).

Desde esta unidad se gestionan y coordinan todos los procesos para que en los centros, facultades y en los distintos campus los proyectos de investigación se puedan desarrollar de manera eficiente.

La VRID está conformada por tres direcciones: Dirección General de Investigación y Desarrollo, Dirección Académica de Doctorado y Dirección de Transferencia Tecnológica. Asimismo, forman parte de la VRID la Unidad Coordinadora Institucional y el Centro para la Comunicación de la Ciencia, recientemente creado. Estas unidades, se encuentran articuladas e interactúan con el objetivo de potenciar el accionar investigativo, el desarrollo de los doctorados, la gestión de proyectos y la difusión.

¹¹<http://investigacion.unab.cl/politicas/>

Figura N°11: Comparación de la estructura de la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado 2008- 2013.



En año 2008, la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado estaba conformada por la Dirección General de Investigación y Doctorado (DGID), de la cual dependía la Unidad de Coordinación Institucional (UCI) y los programas de doctorado, y por la Dirección General de Postgrado (DGP). Los programas de doctorado que inicialmente dependían de la DGP fueron transferidos a la Dirección General de Investigación en 2007 como respuesta al desarrollo alcanzado y a su vinculación a los grupos de investigación. Esta transferencia definió a la DGI como Dirección General de Investigación y Doctorado (Anexo 6.5, D.U.N°1108/2007). La DGP se concentró en el desarrollo de programas de nivel de postgrado de carácter más profesional (Magíster, postítulos, especialidades médicas, y certificaciones de especialidad como los diplomados profesionales).



En 2010, la VRIP se transforma en la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado, traspasando la Dirección Académica de Postgrado a la Vicerrectoría Académica, lo que es congruente con el propósito de reforzar la gestión académica de los programas de postgrado. La nueva estructura orgánica superior de la Universidad establece que la Dirección General de Investigación y Doctorado se transforma en Dirección General de Investigación y Desarrollo, y la Dirección Académica de Doctorados, creada en 2008 es ahora dependiente del Vicerrector de Investigación y Doctorado, junto a la UCI y al Centro para la Comunicación de la Ciencia, CCC. La Dirección de Transferencia Tecnológica, depende de la DGID.

6.1.1 Dirección General de Investigación y Desarrollo

La Dirección General de Investigación y Doctorado (Anexo 6.5, D.U.N°1108/2007) es modificada a Dirección General de Investigación y Desarrollo (DGID) en 2010. Esta unidad promueve la participación de los académicos de la UNAB en proyectos de investigación. Para ello, la DGID cuenta con distintas herramientas:

- Apoyo y asesoría a los académicos para la postulación a fondos para investigación y cooperación financiados por fuentes externas (agencias públicas o empresas privadas).
 - Coordinación y gestión administrativa de dichos proyectos.
 - Administración y gestión de programas internos de fomento a la investigación, provenientes de un fondo de investigación que la Universidad provee. Este fondo se presupuesta anualmente y depende de la magnitud de los recursos asignados a esta dependencia.
 - Una plataforma de postulación y gestión de concursos internos, desarrollada para hacer más eficiente y transparente la postulación y asignación de fondos institucionales.
 - Comité asesor conformado por los Directores de los Departamentos de Ciencias Básicas de la UNAB.
 - Comité de Bioética (Anexo 6.6, Comité de Bioética D.U.N 1939).
- <http://investigacion.unab.cl/direccion-gral-investigacion-y-doctorados/>

6.1.2 Dirección Académica de Doctorado

La Dirección Académica de Doctorado (Anexo 6.7 D.U.N° 1362/2008), tiene como objetivo velar por la calidad y pertinencia de los programas de doctorado, mediante el cumplimiento del Reglamento de Estudios de Magister y Doctorado (Anexo 6.8, Reglamento de Estudio de Magister y Doctorado). A la Dirección, además, le corresponde promover la creación de nuevos programas, coordinar procesos de acreditación y entregar la información académica de los programas de los alumnos, así como también el diseño e implementación de instrumentos de apoyo a los alumnos de doctorado. Cada programa de doctorado está a cargo de una dirección, que es la responsable de la orientación, conducción y administración académica.

Actualmente la UNAB ofrece 8 programas de Doctorado pertenecientes a las Facultades de Ciencias Biológicas, Ciencias Exactas, Ecología y Recursos Naturales, Enfermería y Ciencias Sociales. Dos de ellos son dictados en conjunto con prestigiosos centros de investigación como son la Fundación Ciencia & Vida (Anexo 6.10, Alianza FCV y UNAB) y el Centro de Estudios Científicos CECs (Anexo 6.11), con los cuales existen alianzas formales. Aunque la contribución al número total de programas ofrecidos en el país podría considerarse baja, la UNAB es la primera universidad privada (esto es sin AFD), en ofrecer este grado, y considerando a las del CRUCH, se sitúa en el octavo lugar (SIES)¹².

De la oferta actual, hay 2 programas de doctorado acreditados, uno en proceso de re - acreditación y un cuarto programa que se presentó a la CNA para ser evaluado por primera vez (Anexo 2.1; Acuerdos de Acreditación Pregrado y Postgrado)

<http://investigacion.unab.cl/estudiar-en-la-unab/> .

6.1.3 Dirección de Transferencia Tecnológica

La Dirección de Transferencia Tecnológica (DTT) tiene como visión lograr que la UNAB sea reconocida, en el marco de su misión, como una institución líder en la contribución universitaria al Sistema Nacional de Innovación.

¹²<http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/oferta-academica>

Bajo la Iniciativa *Universidad + Empresa* la UNAB trabaja para convertirse en un puente entre las necesidades de la industria y de los investigadores, de modo que la sinergia entre ambos fortalezca tanto la producción científica (a través de un mayor aporte privado a la investigación) como al mundo privado (a través de la diversificación de su oferta vía la innovación basada en ciencia). Consecuentemente, una de las tareas de la DTT es aumentar significativamente el financiamiento externo público y privado a grupos de investigación y forjar una vinculación permanente con el sector productivo nacional. Además, ha desarrollado tres modelos de transferencia tecnológica: Modelo “discontinuo” o “*technology push*”, Modelo “continuo” y el Modelo “*technology pull*”, con el fin de identificar socios globales para el desarrollo tecnológico temprano y licenciarios para la tecnología desarrollada por la UNAB.

La DTT busca entregar soporte a todas las actividades de investigación y desarrollo con financiamiento externo público y privado, proponiendo, de esta manera, que el académico se dedique preferentemente a aquello que mejor sabe hacer: investigar.

Así, es de su exclusiva responsabilidad:

- Identificar y comunicar oportunidades en investigación.
- Realizar armado y gestión de proyectos.
- Promover el desarrollo de innovación basada en ciencia.
- Efectuar la protección y transferencia de resultados de investigación.

6.1.4 Unidad de Coordinación Institucional MECESUP

Esta unidad constituye formalmente el vínculo entre la Universidad y el Programa Mecesus 2 para apoyar la gestión, ejecución, desarrollo y control de los proyectos en todos sus aspectos, dependiendo de la VRID.

La UCI realiza también la coordinación tanto al interior de la institución como con otras universidades de proyectos en red, constituyendo el vínculo entre el Director del Proyecto con la Unidad de Administración del Programa Mecesus2 (UAP).

<http://www.unab.cl/uci/>

6.1.5 Centro para la Comunicación de la Ciencia

Creado recientemente, su propósito es acercar la investigación desarrollada en la UNAB a la comunidad, y estrechar la brecha entre ciencia y sociedad. Entre sus actividades se cuentan talleres de ciencia a comunicadores, conferencias de ciencia e innovación abiertas al público general, ferias y artículos de divulgación científica.

A través del Centro se intenta fomentar la colaboración multidisciplinaria entre empresarios, científicos, políticos y comunicadores, y utilizar la ciencia como una piedra angular para la construcción de una sociedad más y mejor informada.

<http://investigacion.unab.cl/comunicacion-cientifica/>

6.2 Política Institucional de Propiedad Intelectual¹³

Siendo el conocimiento la fuente principal del desarrollo económico y del progreso general de un país, la UNAB estableció una política de Propiedad Intelectual (PI) que rige la protección del conocimiento nuevo generado en su seno, siendo la DTT la responsable de su cumplimiento. Es de interés de la Universidad potenciar el trabajo de investigación e innovación de los profesores y alumnos, y por lo tanto la ins-

¹³<http://investigacion.unab.cl/politicas/>

titución promueve la obtención de derechos sobre el producto de la investigación y sus aplicaciones y, en general, la protección de los derechos de propiedad intelectual de la Universidad y de sus profesores, alumnos y funcionarios.

En efecto, la protección de la PI conlleva beneficios tanto para la Universidad como para la sociedad:

- Contribuye a configurar un ambiente favorable a la generación de conocimiento y a su transferencia a la sociedad, en consonancia con la misión de la universidad de crear y difundir conocimiento en las ciencias, la tecnología, la cultura y las artes, y en conformidad a la legislación que rige la PI.
- Internaliza en la comunidad universitaria el valor científico, tecnológico, social y económico de la PI, haciendo de ello parte de la formación de nuestros estudiantes y del desarrollo profesional de nuestros académicos.
- Promueve la defensa de la PI de modo de garantizar que su utilización genere beneficios en términos del desarrollo de la relación universidad empresa, de obtener inversión pública y privada en las tecnologías que genere la universidad, de divulgación y reconocimiento de los logros científicos y tecnológicos de la universidad y de justa retribución económica a la UNAB y a los creadores.
- Distribuye dicha retribución económica en proporción a la participación de la Universidad, los creadores, y eventuales socios externos, en los recursos aportados, los riesgos asumidos y las contribuciones creativas de cada uno.

La política de propiedad intelectual de la UNAB (Anexo 6.21, Política de Propiedad Intelectual) establece los principios, directrices, normas y orientaciones sobre la materia que han de ser observados por todos los miembros de la comunidad universitaria y por todas sus instancias de gobierno y administración, sin perjuicio de acuerdos o reglamentos.

<http://investigacion.unab.cl/direccion-de-transferencia-tecnologica/>

6.3 Unidades de Investigación

La investigación en la UNAB se desarrolla en *unidades de investigación* focalizadas en algunas áreas de acuerdo al modelo de investigación establecido en el Plan Estratégico Institucional.

6.3.1 Unidades de Investigación Interdisciplinarias

En 2008 al interior de la UNAB funcionaban sólo dos Centros de Investigación:

- **Centro de Biotecnología Vegetal:** Este Centro se suma a la meta propuesta por el Gobierno de Chile se desarrolle como una potencia agroalimentaria y forestal a nivel internacional. El Centro busca establecer un núcleo de excelencia en el área de la biotecnología vegetal por medio del desarrollo de investigación en áreas fundamentales de la biología vegetal. Pero también en la formación de las nuevas generaciones de investigadores y profesionales y en el establecimiento de un nexo entre el mundo de conocimiento científico y los sectores educacionales e industriales (Anexo 6.12, D.U.N° 869-2005).
- **Centro de Investigación Marina, CIMARQ:** El quehacer de CIMARQ está orientado a contribuir de manera significativa a la formación y perfeccionamiento de profesionales en el campo de los recursos marinos, estrechar el vínculo entre la Universidad y la empresa privada mediante la

generación y transferencia de conocimientos, y apoyar decididamente el manejo sustentable de los recursos pesqueros que extrae la pesca artesanal (Anexo 6.13, D.U.Nº 312-1998).

Desde 2008 se incorporaron 6 nuevos Centros de Investigación, ampliando la cobertura de disciplinas y, por ende, de Facultades involucradas en investigación de alto nivel e impacto:

- **Center for Integrative Medicine and Innovative Science, CIMIS:** El CIMIS es un centro de investigación biomédica con laboratorios del más alto nivel tecnológico que tiene como propósito realizar investigación básica y aplicada. CIMIS funciona en un recinto de 220 metros cuadrados organizado en áreas de destinadas a cultivar células y microorganismos, de microcopia de fluorescencia y TIRFT (Anexo 6.14, D.U.Nº 2037-2013).
- **Centro de Bioinformática y Biología Integrativa, CBBI:** El CBBI está orientado a estudiar y caracterizar nanopartículas con posibles aplicaciones biomédicas, especialmente para la liberación controlada de fármacos (*drug delivery*), además de analizar las interacciones de estas partículas con los organismos. Para desarrollar este trabajo, el CBBI trabaja en colaboración con otros grupos de investigación, tanto dentro de la UNAB como en otros centros de investigación nacionales e internacionales (Anexo 6.15, D.U.Nº 1913-2012).
- **Centro de Investigaciones Biomédicas, CIB:** En el CIB se desarrollan múltiples líneas de trabajo dirigidas a la comprensión de procesos celulares y moleculares básicos y establecer las relaciones de éstos con patologías humanas relevantes. Entre estas líneas destacan los estudios de genoma completo y enfermedades prevalentes en el sistema nervioso central, el análisis de los mecanismos moleculares asociados a la plasticidad neuronal y al establecimiento de la memoria, de los mecanismos primarios de enfermedades neurodegenerativas, de los mecanismos que regulan la expresión de genes en células madres y durante la formación del tejido óseo y de mecanismos que controlan la conducta, entre otros (Anexo 6.16, D.U.Nº 1600-2010).
- **Centro de Investigaciones Territoriales y Urbanas, CITU:** El CITU estudia los fenómenos urbanos y territoriales característicos de nuestra ciudad contemporánea, integrando investigación, docencia, seminarios temáticos y publicaciones. A partir del análisis del entorno urbano y territorial, el CITU genera información cualitativa y cuantitativa que está destinada a aportar al debate sobre la manera de abordar campos emergentes del desarrollo urbano, aspectos técnicos de políticas públicas, formas de coparticipación público – privada y de gestionar elementos de plusvalía para la ciudad y el territorio (Anexo 6.17, D.U.Nº 548-2003).
- **Centro de Sustentabilidad:** Este Centro busca hacer del medioambiente un objeto de estudio y un espacio de investigación transversal y multidisciplinario. El portal Vitrina Ambiental, es un escenario virtual que reúne las investigaciones, opiniones y debates más relevantes en torno al medioambiente y sustentabilidad (Anexo 6.18, D.U.Nº 1624-2010).
- **Estudios Latinoamericanos sobre China CELC:** Las grandes preguntas que orientan los trabajos del CELC son: ¿Cómo se ve y entiende a China desde el continente latinoamericano? ¿Qué relaciones quiere desarrollar América Latina con China? ¿Cuáles son los espacios de nuevos negocios e inversión de China en América Latina? ¿Cómo entender desde China la cultura, la sociedad y la política latinoamericana? ¿Cómo podrán trabajar juntos China y América Latina en el mundo del siglo XXI? La productividad del Centro se expresa en Seminarios, Conferencias, publicación en libros y la producción del boletín bimensual *China en la Prensa Latinoamericana* (Anexo 6.19, D.U.Nº 1696-2011).

6.3.2 Unidades de Investigación Disciplinaria

La investigación disciplinaria se gestiona a través de los departamentos en las facultades respectivas; puede aquí destacarse:

- **Artes y Humanidades:** El Departamento de Artes y Humanidades desarrolla una amplia labor en investigación, publicaciones y extensión académica. Entendiendo que no es posible una docencia de calidad desvinculada de la investigación, el Departamento privilegia la investigación actualizada y de alta calidad. En conformidad con lo anterior, enfatiza en sus programas el contacto directo con las fuentes y los documentos, así como el desarrollo de habilidades de interpretación. El departamento cultiva la investigación en las disciplinas de Historia, Filosofía y Literatura, y edita la Revista de Humanidades que fue indexada en SCOPUS en 2012.
- **Ciencias Biológicas:** El Departamento de Ciencias Biológicas es una unidad que tiene como misión principal la docencia de pre y postgrado y la investigación de alto impacto, relacionada con las distintas disciplinas que conforman el área de las Ciencias Biológicas.
- **Ciencias de la Ingeniería:** Las líneas prioritarias de investigación que aborda el Departamento de Ciencias de la Ingeniería se refieren a los siguientes temas: Gestión Logística, Investigación Operativa, Gestión de Operaciones, Transporte, Gestión de Sustancias Peligrosas, Análisis de Riesgo Tecnológico, Análisis de Riesgo a la Salud y Medio Ambiente, Técnicas Econométricas, Programación Entera, Industria Forestal, Recursos Naturales, Sistemas de Información Geográfica aplicados a Transporte, Sistemas Inteligentes de Transporte, Localización Automática de Vehículos y Geo-Tecnologías (GPS).
- **Ciencias Físicas:** El Departamento de Ciencias Físicas tiene como objetivo la docencia de pregrado y postgrado relacionada con las distintas disciplinas que conforman el área de las Ciencias Físicas. Este Departamento se inserta en la política institucional de generar núcleos de investigación, cuyo quehacer académico esté orientado a la búsqueda y transmisión del conocimiento en las diferentes disciplinas de la Física, tales como la cosmología, la teoría de campos, la física de materia condensada y la astronomía y astrofísica.
- **Ciencias Químicas:** El Departamento de Ciencias Químicas desarrolla líneas de investigación básica y aplicada, y la docencia en todos sus niveles. Los resultados de estas investigaciones se discuten y publican en conferencias y revistas ISI, nacionales e internacionales, de corriente principal.
- **Ecología y Biodiversidad:** Los objetivos principales de esta unidad académica son centralizar y coordinar con un enfoque técnico y especializado la docencia teórica y práctica de las asignaturas, especialmente aquellas relacionadas con la ecología, zoología y botánica, tanto terrestre como marina; y consolidar investigación en torno a la biología y ecología de especies de flora y fauna, tanto terrestre como marina, y los procesos que afectan el desarrollo y conservación de la biodiversidad.
- **Matemáticas:** El Departamento de Matemáticas atiende las necesidades de enseñanza de las Matemáticas en todas las Facultades y Sedes de la Universidad que requieren esta disciplina. Adicionalmente, desarrolla la investigación en Matemáticas, en particular en las áreas de Sistemas Dinámicos, Álgebra y Educación. Mantiene contacto con sus miembros en distintos grupos de trabajo en el mundo, publicando en las revistas con mayor índice de impacto ISI dentro de los temas que le son pertinentes, y transformándose así en un referente importante de la investigación en las áreas indicadas.

6.3.3 Unidades de Investigación en Convenio de Colaboración Asociativa

Fundación Ciencia & Vida (FCV): En alianza desde el año 1998, la UNAB y la FCV crearon en 2002 el Programa de Doctorado en Biotecnología. Este programa promueve la investigación en Ciencias Biológicas a través de la ciencia básica, los negocios biotecnológicos, el emprendimiento, la transferencia tecnológica y la propiedad intelectual. Sus líneas de investigación se relacionan con Cáncer, Inmunología, Genética, Bio-informática, estrés vegetal, etc. (Anexo 6.10, Alianza FCV y UNAB).

Centro de Estudios Científicos del Sur (CECS): Centro multidisciplinario de investigación de punta, ubicado en Valdivia. Desde 2011 mantiene una activa colaboración con la UNAB a través de un programa de doctorado conjunto en Física Teórica de Altas Energías y Gravitación (Anexo 6.11).

6.4 Políticas y Mecanismos de Apoyo a la Investigación

Concordante con el modelo de investigación y para lograr las metas establecidas, la VRID incentiva la investigación a través de distintos mecanismos.

Los fondos concursables de investigación de la UNAB están orientados a apoyar el desarrollo de proyectos, las publicaciones indexadas y el trabajo interdisciplinario.

La VRID, a través de sus unidades, apoya a los investigadores para la presentación de proyectos a fondos externos, investigación aplicada y transferencia tecnológica, siendo un incentivo las normas de propiedad intelectual.

<http://investigacion.unab.cl/politicas/> .

6.4.1 Concursos UNAB

Desde 2008, la inversión de recursos en concursos internos UNAB ha crecido en un 109%. Por otra parte, además de los concursos vigentes en 2008 (Regular, Iniciación a la Investigación, Asistencia a Eventos Científicos, Ciencias Biomédicas y Clínicas, el Fondo para Publicaciones ISI), desde 2009 se crearon 3 nuevos fondos concursables: Proyectos Núcleo, Equipamiento, y Pasantías de Investigación en el Extranjero para Tesis de Doctorado. A continuación se enumeran los concursos vigentes:

- **Proyectos Regulares:** Apoyo a los profesores regulares para desarrollar investigación.
- **Iniciación a la Investigación:** Apoyo a estudiantes de los programas de Doctorado que tengan aprobado su examen de candidatura y su proyecto de tesis doctoral.
- **Asistencia a Eventos Científicos:** Apoya a los investigadores para costear -una vez al año- su participación en congresos, reuniones de especialistas y seminarios científicos en los cuales el trabajo de investigación haya sido aceptado.
- **Publicaciones ISI:** Un incentivo para premiar y estimular las publicaciones de artículos en revistas indexadas ISI.
- **Proyectos en Ciencias Biomédicas y Clínicas:** Apoya la investigación de profesores regulares y adjuntos de las distintas Facultades del área de la Salud que trabajen en los campos clínicos asociados a la UNAB.
- **Proyectos Fondo Jorge Millas:** Impulsa la investigación al más alto nivel en las áreas de las Ciencias Sociales, las Artes, las Humanidades y el Derecho.
- **Proyectos Núcleos:** Fomenta la investigación como una actividad asociativa. Es el abordaje de las preguntas científicas fundamentales con enfoques multidisciplinarios, e incentiva la conformación de grupos de excelencia científica capaces de competir en el concierto nacional e internacional.
- **Proyectos de Equipamiento:** Financiar proyectos para la compra de equipamiento que permita fortalecer un área disciplinar.
- **Pasantías de Investigación en el Extranjero para Tesis de Doctorado:** Busca potenciar la investigación mediante la participación de los estudiantes en grupos de investigación de prestigio

internacional, con tecnología de vanguardia, y entregar la oportunidad de expandir su desarrollo académico y de establecer redes de colaboración en el extranjero.

- **Becas de Doctorado:** La Universidad ha establecido una política de becas que permitan a los alumnos de doctorado una alta dedicación al desarrollo del programa y a la investigación. La Beca de Asistencia Académica, que hasta 2012 incorporaba a los alumnos a la docencia de pregrado (con un máximo de 6 hrs), hoy constituye un beneficio que no exige una retribución y que permite una mayor dedicación a la investigación. La Beca de Arancel otorga un porcentaje total o parcial de rebaja de arancel previa evaluación de antecedentes.

6.4.2 Apoyo a la presentación de proyectos a fondos externos

La investigación se encuentra financiada mediante fondos internos y externos como FONDECYT, FONDAP, FONIS, FONDEF, CORFO, ICM, etc. En consistencia con la política de promover la investigación competitiva, la VRID a través de la DGID y la DTT ha establecido procedimientos que dan el apoyo a los académicos para acceder de manera exitosa a dichos fondos.

La DGID informa directamente a las unidades académicas y su sitio web a los llamados a concursos y postulaciones que surgen en todos los organismos que promueven y auspician la investigación.

<http://investigacion.unab.cl/concursos-externos-vigentes/>

La participación de los académicos en las distintas convocatorias es apoyada en la medida que cumplan con los requisitos personales y el respaldo formal de los decanos. Esto último de modo de cautelar el financiamiento en aportes institucionales pecuniarios y no pecuniarios según exija el concurso y alinear el desarrollo de la investigación con los objetivos de las facultades en función de sus respectivos Planes de Desarrollo. El apoyo a los académicos que participan en convocatorias de agencias externas requiere que la UNAB participe como Unidad Ejecutora, ya sea total o parcialmente. Para ello, la DGID establece los procesos necesarios y calendarios internos para gestionar los patrocinios a las postulaciones. Los proyectos adjudicados son administrados desde la DGID.

Para proyectos aplicados, la DTT orienta a los investigadores respecto a las posibilidades de financiamiento y desarrollo de su proyecto. El primer paso es enviar la ficha del resumen ejecutivo del proyecto¹⁴ al correo comunicaciones.dtt@unab.cl en los tiempos difundidos previamente en el calendario de concursos externos de la DTT. Si el concurso así lo requiere, en el caso de no contar con al menos una empresa asociada, la DTT puede gestionar el contacto con posibles empresas interesadas en respaldar las propuestas. La DTT designa a una persona de contacto para cada proyecto. Esta persona es la responsable de coordinar la comunicación del equipo de investigadores y recibe las notificaciones de la DTT. La DTT gestiona los proyectos aplicados aun cuando el investigador siempre mantiene el control y la responsabilidad última por los proyectos; la labor es de soporte legal, administrativo y de negocios.

Aquellos proyectos que por su naturaleza requieren de una certificación ética son revisados por el Comité de Bioética de la UNAB, dependiente de la VRID. Este comité fue creado como parte de la necesidad de controlar los aspectos éticos y bio-éticos de la investigación y su accionar se formalizó con el DUN N°1939 2012 (Anexo 6.6). El Comité de Bioética tiene como propósito fundamental evaluar, desde su perspectiva, la investigación que involucre interacción o participación de sujetos humanos, animales o material biológico. El Comité debe asimismo promover el perfeccionamiento de sus miembros y de la comunidad universitaria en general, en aspectos de su competencia. El Comité, puede, además, asesorar a académicos y alumnos en aspectos bio-éticos de investigación. Los criterios por los que debe regirse el Comité para evaluar dichas investigaciones son:

¹⁴<http://webest.cl/dtt2012/wp-content/uploads/Ficha-resumen.doc>

- A. El respeto a la dignidad del individuo sujeto del experimento.
- B. El respeto al bienestar animal objeto del experimento.
- C. La adhesión a los criterios establecidos por CONICYT para este tipo de investigación.
- D. La adhesión a los estándares nacionales e internacionales en ética.
- E. La adhesión a la ética de la publicación científica.
- F. El respeto a la constitución y las leyes chilenas, así como a la normativa universitaria.

6.4.3 Procedimientos de postulación, adjudicación y seguimiento de proyectos internos

La VRID cuenta con un sistema de postulación en línea para los fondos concursables administrados por la DGID <http://www.unabvirtual.cl/concursodgid>.

Una vez que se abren los concursos, la DGID informa a través de e-mail a las unidades de investigación y además la convocatoria los períodos de postulación, las bases e información relevante del concurso son publicadas en el sitio <http://investigacion.unab.cl/secciones/concurso-unab/>. Concluida esta etapa se revisa la admisibilidad de acuerdo a lo establecido en las bases, y los proyectos admisibles son enviados a los Decanos para que acepten o rechacen la postulación de acuerdo a su pertinencia en las unidades académicas. Los proyectos aprobados se envían a evaluación por pares del área. Una vez que los proyectos son evaluados y presupuestados se adjudican formalmente, y se comunican y la planilla de fallo se sube a al sitio web del concurso.

La formalización de la adjudicación de un proyecto (Núcleo, Regular, Jorge Millas, Ciencias Biomédicas y Clínicas e Inicio), van a la firma de un Convenio de Financiamiento entre el Investigador Principal y la UNAB. Este convenio incluye los derechos y deberes comprometidos por ambas partes. Los presupuestos de los concursos internos son administrados por la DGID mediante el sistema de compra PeopleSoft, en función de las normas y procedimientos por los cuales se realizan todas las transacciones contables y financieras de la UNAB.

La plataforma de postulación permite el seguimiento de los concursos, según los compromisos requeridos en las bases. En caso de una duración superior a un año, los investigadores principales deben presentar un informe de avance, el cual está sujeto a la aprobación de la DGID. Para cerrar un proyecto, al finalizar el período de duración, el investigador principal debe entregar un informe final, incluyendo todos sus resultados, logros y dificultades. Como exigencia para poder cerrar un proyecto, el Investigador Principal debe acreditar la generación de al menos una publicación al término de cada proyecto. La presentación de esta publicación es condicionante para la participación en una próxima convocatoria.

6.4.4 Iniciativas para fomentar la innovación, transferencia tecnológica

La DTT a través de su Oficina de Gestión de Proyectos, apoya a los investigadores a postular a fuentes de financiamiento, concretar nexos con la empresa, generar plataformas tecnológicas y a proteger el nuevo conocimiento. Para ello cuenta con soporte legal de administración de los proyectos y un fondo que financia actividades esenciales para concretar estas actividades.

Por otro lado, se organizan talleres para que los académicos conozcan las fuentes de financiamiento externas y como acceder o postular a dichos fondos.

6.4.5 Iniciativas para vincular el pregrado y el postgrado a la investigación

La UNAB estima la investigación como una herramienta para generar un ambiente intelectual que fortalezca la docencia en todos sus niveles.

Los investigadores están involucrados en docencia de postgrado y pregrado, así como también en actividades de extensión y en cursos de Educación General que permean a toda la comunidad. Los alumnos tesistas de doctorado, a su vez, dictan cursos de pregrado, lo que aproxima a los estudiantes de los primeros años con el quehacer científico.

El aumento de proyectos de investigación ha generado, además, una importante plataforma para realizar tesis tanto para alumnos de postgrado como de pregrado. Todos estos alumnos pueden hacer tesis y unidades de investigación en laboratorios a los cuales de otro modo les sería imposible acceder, vinculándolos a grupos de investigación desde temprano.

Por otro lado, el patrocinio de eventos científicos como congresos o reuniones de especialistas, desarrolladas en la Universidad, permite que alumnos estén en contacto con investigadores extranjeros y al tanto de los avances en la disciplina o profesiones de su interés.

Los programas de doctorados se manejan separados de los demás postgrados en la VRID; esto por considerarse parte medular de las actividades científicas. Se gestionan vía la Dirección Académica de Doctorado, la cual vela por las condiciones básicas de calidad de los programas, y diseñar y mejora los mecanismos de apoyo a los doctorandos. La DAD en conjunto con la DGID gestionan el Concurso de Iniciación a la Investigación, creado en 2006, para apoyar el desarrollo de tesis doctorales. Este fondo ha crecido considerablemente desde 2008, aumentado de 14 proyectos financiados a 31 en 2012, lo que se complementa con los proyectos financiados por la CONICYT que aumentaron de 2 en 2008 a 14 en 2012. Los alumnos de doctorados de la UNAB generan al menos una publicación indexada vinculada a su tesis.

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.

6.4.6 Apoyo presupuestario

Para concretar los mecanismos para fomentar la investigación recientemente descritos, la UNAB invierte anualmente en los distintos concursos y en el incentivo a la publicación (fondo no concursable que reconoce la productividad). Esta asignación aumentó en un 218% en los últimos 4 años: desde \$290.039.497 en 2008 a \$633.623.716 en 2012. Además de asegurar el financiamiento de los concursos regulares, se han generado nuevas herramientas de acuerdo a las necesidades que surgen de la evolución en complejidad de la investigación y de las necesidades de reestructuración de las formas de investigación. Es el caso por ejemplo del financiamiento para los proyectos núcleos UNAB y los fondos establecidos para fortalecer la masa crítica a través de financiamiento para los doctorandos. La siguiente tabla muestra la evolución de los montos adjudicados:

Concurso	Montos Adjudicados [\$]				
	2008	2009	2010	2011	2012
Proyectos Núcleos	0	0	0	24.000.000	60.000.000
Concurso de Iniciación a la Investigación	51.900.000	53.975.000	54.995.462	47.176.000	51.316.960
Fondo Publicaciones ISI	74.000.000	100.100.000	114.050.000	146.300.000	217.400.988
Asistencia a Eventos Científicos	27.461.797	44.271.247	71.716.351	46.339.741	43.377.632
Concurso de Proyectos en Ciencias Biomédicas y Clínicas	4.972.000	14.404.500	4.346.700	5.000.000	10.000.000
Concurso Proyectos Fondo Jorge Millas	0	35.981.281	50.762.471	47.426.990	52.075.000
Concurso Proyectos Regulares	131.705.700	123.507.000	150.949.000	152.541.000	142.077.900
Concurso Proyectos de Equipamiento	0	0	0	0	48.475.236
Concurso Pasantías de Investigación en el Extranjero para Tesistas de Doctorado	0	0	0	0	8.900.000
Total	290.039.497	372.239.028	446.819.984	468.783.731	633.623.716

Fuente: VRID

6.4.7 Incentivos no concursables: Se han generado incentivos para los investigadores a través del traspaso de parte de los *overhead* asociados a proyectos obtenidos de fuentes externas de financiamiento, directamente a sus proyectos de investigación.

La inversión en investigación no se refleja sólo en los fondos concursables, sino que se suma la inversión a través del Sistema de Bibliotecas, acceso a bases de datos, apoyo a la formulación de proyectos y la inversión a través de las Facultades en infraestructura y equipamiento, laboratorios y los apoyos directos a los académicos de cada unidad.

6.5 Resultados de la investigación a nivel nacional e internacional

Proyectos FONDECYT (Regular, Iniciación y Postdoctorado) postulados vs adjudicados por año (Número de proyectos indicados por año de inicio de su ejecución, Anexo 6.2).

<http://www.CONICYT.cl/FONDECYT/category/concursos/FONDECYT-regular/>

Concurso		2008	2009	2010	2011	2012
Fondecyt Regular	Postulado	12	12	22	19	25
	Adjudicado	3	4	8	8	14
	Tasa de aprobación	25%	33%	36%	42%	56%
	Monto adjudicado en M\$	58.736	101.308	284.940	1.107.371	2.243.011
Fondecyt Inicio	Postulado	7	14	15	9	17
	Adjudicado	3	8	7	6	11
	Tasa de aprobación	42,9%	57,1%	46,7%	66,7%	64,7%
	Monto adjudicado en M\$	77.440	139.049	316.648	298.901	732.038
Fondecyt Postdoctorado	Postulado	3	4	5	5	21
	Adjudicado	2	3	4	4	11
	Tasa de aprobación	66,7%	75%	80%	80%	52,4%
	Monto adjudicado en M\$	32.216	158.290	80.000	84.700	720.310

Fuente: VRID

En los últimos 5 años las postulaciones a las convocatorias del FONDECYT aumentaron al doble y el número de proyectos adjudicados aumentaron en casi un 370%. Esto refleja el resultado de las políticas y mecanismos puestos en práctica por la Universidad, lo que incluye la contratación de académicos con mejores credenciales en investigación.

El mismo efecto se refleja en las tasas de aprobación de los FONDECYT Iniciación y Post-doctorado en que las adjudicaciones siguen la misma tendencia. Además, el aumento de la tasa aprobación refleja que la calidad de los proyectos también aumenta.

En el reciente concurso FONDECYT Regular 2013 se adjudicaron 21 proyectos que se iniciaron en marzo de 2013 y significan un monto de \$ 3.064.610.000.

6.5.1 Proyectos vigentes por año

En 2012 existían 198 proyectos vigentes financiados por fuentes externas como FONDECYT, FONDEF, Iniciativa Científica Milenio, entre otras. Si se toma en cuenta una planta académica de 197 profesores (jornada completa) con Doctorado, la universidad se acerca a tener un proyecto de investigación por profesor.

Año	Número proyectos externos vigentes
Año 2008	48
Año 2009	67
Año 2010	87
Año 2011	127
Año 2012	198

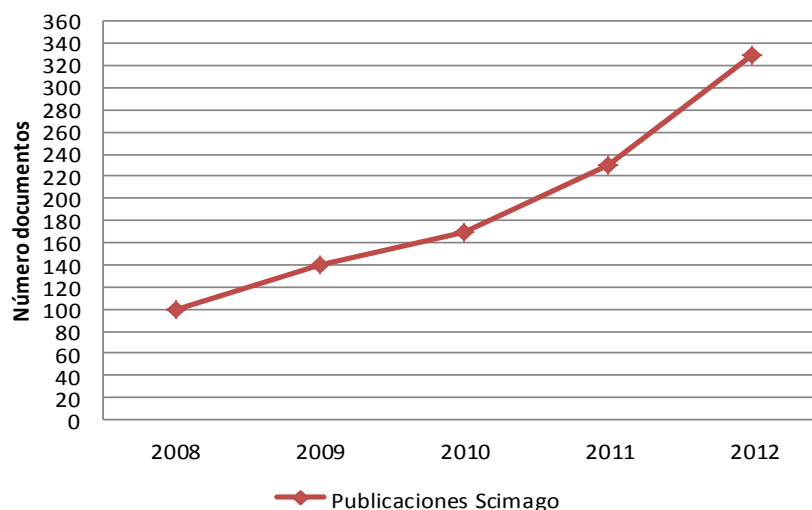
Fuente: VRID

Los proyectos de investigación, como se aprecian en la tabla han aumentado en un 300%, sin considerar los financiados internamente por la VRID a través de sus distintos concursos.

Si bien la capacidad de investigación se concentra en la sede Santiago, en las sedes de Concepción y Viña del Mar están desarrollándose importantes proyectos relacionados a los laboratorios naturales de cada zona. Así, en las sedes de Concepción y Viña del Mar se encuentran en desarrollo 12 proyectos con financiamiento externo (FONDECYT, FONDAP, Innova Chile de CORFO, FIC Regional, CONICYT y fondos privados), a los que se suman 7 proyectos internos, incluyendo 2 proyectos Núcleo. En Concepción se encuentran las sedes de los Centros de Biotecnología Vegetal, tomando ventaja de la actividad forestal de la región para vincularla a sus actividades de investigación. Existe actualmente un proyecto financiado por CMPC-Mininco. Recientemente además, la sede se adjudicó un proyecto FONDEF-Idea, en conjunto con la UACH y el INIA (sobre el uso de levaduras para combatir hongos patógenos en uvas de mesa).

Si bien las Humanidades, las Artes, las Ciencias Sociales y la Educación siguen siendo áreas comparativamente menos productivas, respecto de las áreas científicas, ha habido un importante desarrollo de aquellas en los últimos años. Esto se refleja en los 9 proyectos del FONDECYT (Regulares y de Inicio) y 2 Post-doctorados FONDECYT. Por su parte, el Doctorado en Psicoanálisis de la Facultad de Ciencias sociales acaba de firmar un importante convenio de *doble grado* con la Universidad de París 7, lo que acrecienta las posibilidades de mayor producción.

La siguiente tabla ilustra la evolución de la producción en términos de publicaciones de la UNAB en Scimago (2008 – 2012).



Fuente: VRID.

6.5.2 Publicaciones ISI por año

La tendencia de aumento de las publicaciones en los últimos 5 años sigue la misma línea que el número de proyectos, habiéndose triplicado la productividad.

Año	Publicaciones ISI
Año 2008	96
Año 2009	107
Año 2010	161
Año 2011	216
Año 2012	281

*Solamente considera ISI nombrando Universidad Andrés Bello

** Fuente: Web Of Knowledge

Fuente: VRID

Si se analizan las publicaciones por áreas, el 39% de las publicaciones corresponde a ciencias naturales y un 40,5% corresponde a publicaciones en el área de ciencias exactas. Resultados coherentes con las áreas en donde se desarrollan la mayor cantidad de proyectos.

Cabe destacar, sin embargo, que el área de Ciencias Sociales y Humanidades (Ciencias Sociales, Humanidades, Educación e Interdisciplinaria) ha tenido un crecimiento constante en los últimos 5 años, triplicado su productividad, desde 5 publicaciones ISI en 2008 a 14 en 2012. Del mismo modo, desde 2008 el número de publicaciones ISI logradas por investigadores en las sedes Concepción y Viña del Mar aumentó notablemente: de 3 publicaciones en 2008 a 25 en 2012. Este crecimiento supera con creces el experimentado, proporcionalmente, para toda la Universidad, el cual se ha triplicado en 5 años.

En todo caso, es preciso contextualizar que en Ciencias Sociales y Humanidades el registro de publicaciones ISI, tanto en Chile como en América Latina, es escaso y exhibe profundas asimetrías respecto de otras áreas.

6.5.3 Proyectos asociativos

La UNAB se ha caracterizado, y lo refleja en sus acciones, por fomentar la investigación asociativa e interdisciplinaria. El esfuerzo se refleja en la participación de proyectos de gran envergadura como son los FONDAP e Institutos Milenio:

- Instituto Milenio de Inmunología e Inmunoterapia (IMI).
- Núcleo Milenio de Ingeniería Molecular y Química Supramolecular.
- Núcleo Milenio de Estudios de Supernovas.
- Núcleo Milenio en Genómica Funcional de Plantas (NM-GFP).
- FONDAP- Center for Genome Regulation.
- FONDAP - Interdisciplinary Center for Aquaculture Research (INCAR).
- FONDAP- Centro para la Gestión Integrada de Desastres Naturales.
- Anillo en CyT: 7 Integración de la Biología Estructural al Desarrollo de la Bionanotecnología.
- Anillo en CyT de Investigación en Estrés Oxidativo del Sistema Nervioso. Aspectos Fisiológicos y Patológicos.
- Anillo en CyT Mecanismos Moleculares del Cáncer: Examinando la Función de la Cromatina en la Replicación de HBV y Leucemia.
- Anillo de Investigación en Análisis Numérico de Ecuaciones Diferenciales Parciales (ANANUM).

6.5.4 Cooperación Internacional

Además de los convenios marcos suscritos con universidades extranjeras y las ventajas de pertenecer a una red internacional de universidades, se han estado desarrollando investigaciones con colaboración internacional financiadas por fondos extranjeros. En 2012 se estaban desarrollando 4 proyectos financiados por fuentes extranjeras, y comenzó su ejecución el proyecto en el área de Ecología y Recursos Naturales, en el concurso de apoyo a la formación de centros internacionales de la CONICYT. El proyecto se realizará en conjunto con Massachusetts Cooperative Fish and Wildlife Research Unit.

También se debe destacar el convenio recientemente suscrito de cooperación científica con la Fundación Fraunhofer Chile Research, subsidiaria en Latinoamérica de la Fraunhofer Gesellschaft, una de las organizaciones líderes en investigación aplicada en Europa con el Centro de Bioinformática y Biología Integrativa.

6.5.5 Innovación

A través de la DTT se apoya la formulación de proyectos orientados a completar la cadena de investigación y generar investigación aplicada con posibilidades de lograr patentes y licenciamientos para transferir el conocimiento a la sociedad.

Los principales fondos para esta línea son CORFO y FONDEF de la CONICYT. La siguiente tabla muestra el aumento de los proyectos vigentes por año obtenidos en dichos concursos:

	2008	2009	2010	2011	2012
InnovaChile de CORFO	1	1	2	5	12
FONDEF	2	2	3	4	7

Fuente: VRID

No obstante, que lo números de proyectos son aun relativamente bajos, se observa que la tendencia de crecimiento coincide con el aumento de proyectos de investigación y, dado que la innovación en la UNAB se basa en ciencia, se espera que los proyectos aplicados aumenten en el mediano plazo a medida que avanza la investigación básica.

6.5.6 Alianzas con empresas

Las empresas están comenzando a integrar la tercera pieza clave para generar innovación. Esta incorporación es lenta y se requieren instancias formales para establecer estos vínculos. La Iniciativa *Universidad + Empresa* de la UNAB trabaja para convertirse en un puente entre las necesidades de la industria y de los investigadores, como se mencionó anteriormente. Esta iniciativa ya cuenta con empresas amigas que están incorporando la investigación y la innovación como líneas importantes en su desarrollo. En 2012, 14 empresas estaban asociadas a proyectos de investigación UNAB.

Por otro lado, se debe mencionar que el aumento de los proyectos vigentes co-financiados por empresas privadas ha ido en aumento como lo muestra la siguiente tabla:

Años	2008	2009	2010	2011	2012
Privados	0	1	3	8	11

Fuente: VRID

Uno de las formas de mostrar el impacto que genera la investigación a nivel nacional e internacional es el reconocimiento que han recibido académicos de la Universidad.

6.6 Síntesis evaluativa y propuestas de mejoras

A la luz de los informes de los Grupos de Trabajo, y los análisis internos de la VRID en su interacción con las facultades se identifican las siguientes principales fortalezas y desafíos en el ámbito de la investigación:

Fortalezas

1. Políticas y orientaciones claras, con estructuras y mecanismos de apoyo e incentivos, incluido criterios de propiedad intelectual, que permiten continuar progresando en el ámbito de la investigación, en consecuencia con los propósitos de la Universidad.
2. Se han diseñado criterios e instrumentos y asignado recursos que han promovido y facilitado la investigación en áreas que han sido comparativamente menos productivas, incluidas las sedes fuera de Santiago.
3. Se ha logrado concretar proyectos de excelencia, en conjunto con instituciones tradicionales, empresas, y agencias estatales.
4. El aumento notable de la productividad científica en los últimos cuatro años ha tenido el reconocimiento de la comunidad académica, lográndose posiciones competitivas en rankings.
5. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión en el área son bien diseñados y eficientes.

Debilidades y Desafíos

1. Necesidad de seguir avanzando en generar un mayor equilibrio en las facultades respecto a la productividad, en términos de proyectos y publicaciones de nivel competitivo.
2. No obstante se ha aumentado la cantidad de académicos con grado de doctor (de 284 en 2008, a 431 en 2013), es necesario continuar en esta línea, a la vez que mejorar su distribución entre las facultades.
3. Escasos proyectos de I+D con resultado de transferencia tecnológica.
4. Potenciar la difusión de la labor científica de la UNAB hacia la comunidad.

Comentarios finales

Desde 2008 la UNAB ha incrementado sustancialmente sus actividades de investigación, ha ordenado procesos y ha diversificado las actividades, abriendo nuevas áreas de actividad científica y adicionando la vinculación con el medio a través de la ciencia como uno de los ejes estratégicos. Esto último ha sido impulsado a través de la creación de la Dirección de Transferencia Tecnológica, que vincula la academia con el sector productivo, y el Centro para la Comunicación de la Ciencia, que lo hace con la comunidad general.

En términos de productividad científica, desde 2008 la UNAB ha aumentado 3 veces el volumen de artículos indexados ISI, lo que la coloca entre las 7 universidades más productivas del país. Este aumento en la actividad científica es el resultado de una política sistemática de apoyo e incentivo a la investigación.

Si bien, como en toda universidad chilena, la formación de profesionales es la función que demanda la mayor dedicación de personal y de recursos en general, la UNAB se ha determinado a constituir núcleos de académicos que desarrollen investigación de nivel competitivo, apoyándolos con las distintas herramientas ya descritas, midiendo sus resultados con métricas internacionales, y asociando estas mediciones con la jerarquía académica y el compromiso docente.

En solo 25 años, la UNAB se está ubicando entre las instituciones líderes en investigación en el país. El Plan Estratégico Institucional 2013 – 2017 refleja la decisión por reforzar esta posición, otorgando un lugar preponderante a la investigación, al hacer hincapié en la contratación de más académicos con grado de doctor; al enfatizar la creación de más programas de doctorado, con énfasis en aquellos en alianza con otras universidades; al proponerse continuar el aumento de la productividad científica; y al decidirse por el fortalecimiento de los lazos con la empresa y la sociedad a través de la ciencia.

CAPÍTULO 7. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

La Universidad Andrés Bello reconoce la importancia de la Vinculación con el Medio (VM) como una función esencial, que por una parte, materializa su compromiso de servir al desarrollo del país y, por otra, enriquece y retroalimenta la calidad y pertinencia de las actividades de docencia e investigación.

Desde sus inicios, la institución realiza actividades de interacción con el medio, a través de sus facultades y unidades centrales. Cada una de éstas ha buscado responder a sus necesidades de vinculación, desde sus propios ámbitos del saber y trabajo.

Así, la Vinculación con el Medio (VM) se entendió en una primera etapa institucional como la tarea de proyectar el quehacer de la universidad y testimoniar el avance realizado en distintos ámbitos del saber, así como también proveer un servicio en todas aquellas áreas en que la actividad académica puede extender un brazo de colaboración efectiva y de calidad.

El sólido y responsable trabajo realizado en esta área, llevó a la Universidad a incluirla voluntariamente en el proceso de acreditación institucional 2008, lo que resultó exitoso.

La UNAB entiende la Vinculación con el Medio como *un conjunto de actividades sistemáticas y permanentes que permiten establecer interacciones sustentables y de mutuo beneficio entre la comunidad universitaria y el entorno, fomentando la cultura, la difusión del conocimiento, la investigación y la responsabilidad social, para el enriquecimiento del proceso formativo de sus estudiantes y como respuesta al medio externo.* De esta definición, se desprenden los siguientes conceptos claves:

Comunidad Universitaria: La UNAB está integrada por estudiantes de pregrado y postgrado, egresados, académicos, administrativos y directivos, por lo que las actividades de VM se orientan también hacia todos ellos.

Entorno: Espacio dinámico en el que la Universidad vive, abarcando a las personas e instituciones con las que interactúa regularmente, las que se pueden agrupar en cuatro categorías que identifican el medio externo, el cual se considera estratégico y prioritario:

- **Medio Social:** el ámbito no productivo de evidente corte social.
- **Medio Productivo- Tecnológico:** considera las relaciones con el mundo del trabajo.
- **Medio Institucional:** comprende la interacción con otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, así como con otras entidades públicas y privadas.
- **Medio Disciplinario y Profesional:** el mundo de la academia y de generación del conocimiento.

Cultura: Conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y artísticos que caracterizan a la sociedad.

La institución realiza un aporte al desarrollo cultural del país, especialmente en el fomento de expresiones artísticas, ámbito en el que provee oportunidades de acceso para la comunidad universitaria y el entorno.

Difusión del Conocimiento: Actividades orientadas a comunicar y a transferir al entorno el conocimiento generado en la Universidad, a través de la docencia respondiendo y solucionando problemáticas locales, nacionales y disciplinares.

Estas actividades también se desarrollan para recibir desde el entorno: transferencia tecnológica, producción científica y prácticas innovadoras que pueden afectar positivamente la docencia e investigación.

Difusión de la Investigación: Entendida como la divulgación y comunicación de nuevos conocimientos generados por la búsqueda sistemática y metódica de los investigadores de la UNAB, quienes se desenvuelven bajo estándares comunes de excelencia.

Responsabilidad Social: Entendida como la capacidad y obligación de responder ante la sociedad, actual y futura, por acciones u omisiones que se ejercen. Involucra compromiso con otros y con el medio circundante para la mejora de las condiciones de vida de su entorno.¹⁵

La Responsabilidad Social en la UNAB pone especial énfasis en dos ámbitos: La sustentabilidad, asociada al compromiso de transformar a la Universidad en un campus sustentable y hacer del medioambiente un espacio de investigación transversal y multidisciplinario¹⁶; y el campo social, que brinda oportunidades de inclusión y de atención en salud, apoyo legal, psicológico y otros, a personas en situación de vulnerabilidad.

De esta forma la UNAB, no sólo ha definido las áreas prioritarias de VM, sino que también reconoce en el entorno una oportunidad para transferir, recibir y compartir conocimientos y experiencias.

7.1 Alineación del concepto de Vinculación con el Medio con la Misión y Plan Estratégico Institucional

La Misión Institucional “...ofrece, a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo global, apoyada en el cultivo crítico del saber...”. Para el logro de esta Misión, se requiere un desarrollo integral que responda no solo a la tradición cultural sino que permita una experiencia educacional que conecte con el entorno inmediato y áreas seleccionadas por la institución y que vaya más allá de la simple formación profesional, respondiendo a los nuevos desafíos que presenta un entorno dinámico y en permanente cambio. Para ello, la contribución que realiza la UNAB en el área de VM refleja un esfuerzo por conectar dicha área con la docencia e investigación que, a través del mejoramiento sistemático de los contenidos, métodos y resultados de los procesos de enseñanza-aprendizaje, permiten responder responsablemente a la sociedad.

Entendido el entorno como algo dinámico y no rígido, lleva a la institución a incorporar esta área en sus planes de desarrollo, permitiendo periódicas revisiones.

Es así como el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 presenta una visión de lo que espera lograr la UNAB. Al respecto, y para el logro de la Misión, se busca, en lo que dice relación con el área de Vinculación con el Medio:

- ✓ Proveer una experiencia positiva a lo largo de toda la vida académica.
- ✓ Proveer un espacio de desarrollo que se encuentra comprometido con la comunidad y vinculado con el medio.

Para el logro de estas definiciones estratégicas, el vínculo con el medio externo establece la necesidad de mantener una fuerte relación con la comunidad, potenciando todos los beneficios que la Universidad aporta al país.

Para fortalecer dicha relación, se ha ido implementado una estrategia centrada en el desarrollo de actividades que fomentan la cultura, el conocimiento, la difusión de la investigación y la responsabilidad social,

¹⁵ VRA/Dirección de Educación General.

¹⁶ Centro de Sustentabilidad.

que tengan como objetivo vincular a la Universidad (estudiantes, docentes, investigadores, ex alumnos¹⁷) con actores relevantes del medio social, medio productivo-tecnológico, medio institucional y medio disciplinario-profesional, generando un cuerpo coordinado de acciones que abra espacios de sinergia entre sus distintos estamentos.

Con el objeto de alcanzar una posición de liderazgo a nivel nacional, la UNAB ha definido cuatro Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2013 – 2017, que responden tanto a la Misión como a las orientaciones de las políticas institucionales. Uno de ellos busca consolidar la interacción de la UNAB con su entorno natural, social, económico, productivo y cultural. Para su concreción se definieron seis objetivos específicos que demuestran cómo la institución asume de manera explícita su compromiso con el área de VM:

- Promover prácticas universitarias de excelencia en sustentabilidad.
- Orientar las actividades de vinculación con el medio, que desarrollan las distintas unidades de la Universidad, conforme a parámetros institucionales.
- Generar una mayor accesibilidad de la comunidad universitaria y del entorno, a las actividades artístico-culturales desarrolladas por la UNAB.
- Desarrollar estrategias de difusión didáctica de los proyectos de investigación desarrollados por la Universidad, que tienen impacto en la comunidad y su entorno.
- Promover la difusión de las disciplinas que imparte la Universidad, a través del desarrollo de actividades de extensión.
- Gestionar proyectos transversales de Responsabilidad Social, con énfasis en el medio ambiente.

Como se puede observar, la UNAB ha definido estratégicamente su medio de desarrollo relevante, incorporando en su plan los lineamientos fundamentales en esta área y que permiten responsablemente interactuar y dialogar con el entorno externo pertinente.

7.2 Organización de la Función: Dirección General de Vinculación con el Medio

Un aspecto observado en el proceso anterior y enfrentado por la Universidad, fue la necesidad de generar una estructura apropiada de gestión. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, definición de políticas, áreas de interés donde se desarrollen sus actividades de vinculación, el alcance de las mismas, los participantes en dichas acciones y el soporte organizativo a través del cual se implementa la política, se hizo necesaria la creación de una estructura que sustente dicha área, formalizando y sistematizando la gran cantidad de actividades de vinculación con el medio que desarrolla la UNAB.

Es así como el crecimiento exponencial de las actividades de vinculación, y la complejización de las mismas, en términos de duración, interdisciplinariedad, internacionalización y gestión de recursos materiales y financieros, impulsó a institucionalizar esta función. Para ello, la Universidad creó en 2012 un Comité de VM y luego la Dirección General de Vinculación con el Medio (DGVM), dependiendo directamente de Rectoría.

Se trata de una unidad de carácter central, que establece continuidad de las acciones hasta ahora desarrolladas y que establece un modelo de trabajo basado en las buenas prácticas implementadas desde hace tiempo en la institución y en indicadores que permitan evaluar la calidad e impacto de las actividades desarrolladas. Con ello, se formalizan las instancias y mecanismos que permiten sistematizar las diversas actividades que la UNAB venía realizando.

¹⁷ Alumni: Se refiere a la unidad que coordina y planifica actividades para los egresados y titulados de esta Casa de Estudios.

Esta unidad se encarga de canalizar las acciones que la institución realiza en beneficio de la comunidad. Su principal tarea es velar por el desarrollo de la política institucional de VM. Para ello, en el Plan 2013-2017 de la Dirección General de Vinculación con el Medio (Anexo 7.1, Plan Desarrollo 2013- 2017), se han establecido las siguientes declaraciones y objetivos estratégicos que buscan responder a las directrices institucionales:

Visión: *Ser reconocida por la comunidad universitaria como el aliado estratégico en el desarrollo de la vinculación del medio.*

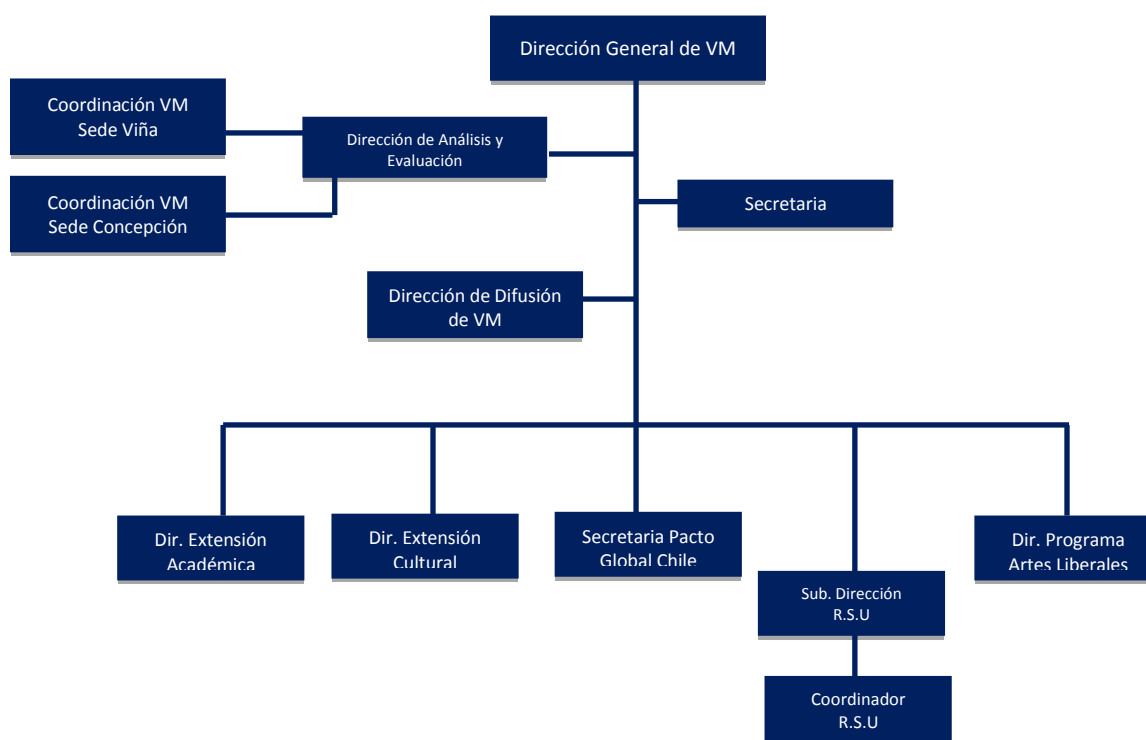
Misión: *Articular el desarrollo de las actividades de vinculación con el medio de la UNAB, que permita asegurar interacciones sustentables y de mutuo beneficio entre la comunidad universitaria y el entorno.*

Objetivos Estratégicos

- **Alinear las actividades de VM desarrolladas en la universidad con el Plan Estratégico Institucional UNAB.**
- **Posicionar a la DGVM como el aliado estratégico en el desarrollo de las actividades de VM de la UNAB.**
- **Diversificar las actuales acciones de Responsabilidad Social realizadas por la UNAB.**
- **Aumentar la participación de la comunidad universitaria en las actividades de extensión académica y cultural.**
- **Fortalecer la relación campus-casa central respecto de las actividades de VM.**

El siguiente organigrama muestra la estructura organizacional actual de la función de Vinculación con el Medio.

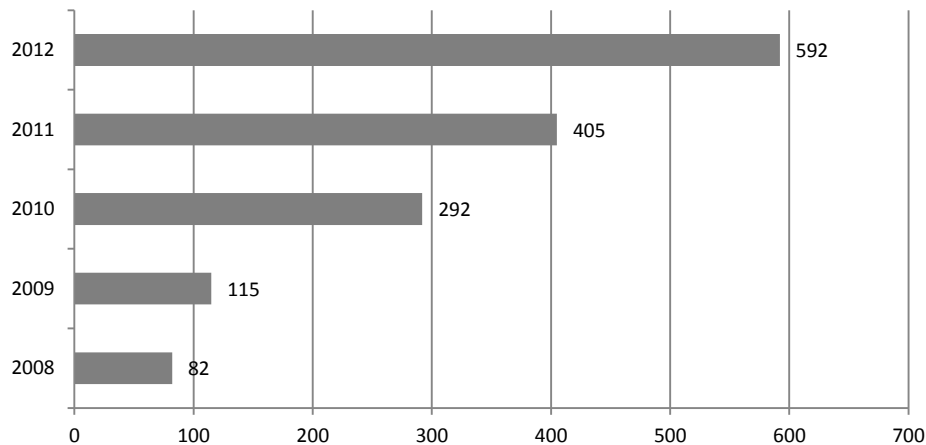
Figura 12: Estructura de la DGVM



7.3 Actividades de Vinculación con el Medio 2008-2012

En el período 2008 - 2012 se registraron del orden de 1.500 acciones distintivas en las tres sedes institucionales (Anexo 7.2, Detalle de Actividades de Vinculación con el Medio). En el siguiente gráfico se muestra la distribución de actividades por año y el crecimiento en esta área.

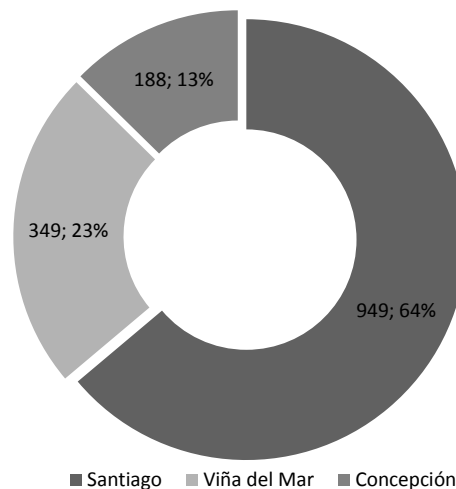
Distribución, Actividades de Vinculación con el Medio por Año. Período 2008-2012.



Fuente: DGMV

Un 64% de las actividades de VM se desarrollaron en la Región Metropolitana. Esto es concordante con la existencia en la capital de la totalidad de las Facultades. Sin embargo, se han realizado esfuerzos significativos por desarrollar de manera creciente actividades de VM en Viña del Mar y Concepción, considerando los requerimientos y necesidades regionales, como se muestra a continuación.

Distribución, Actividades de Vinculación con el Medio por Sede. Período 2008-2012



Fuente: DGMV

7.3.1 Actividades según ámbito de desarrollo

De la definición de VM presentada anteriormente, se desprenden cuatro áreas de vinculación consideradas prioritarias por la UNAB: Cultura, Difusión del Conocimiento, Difusión de la Investigación y Responsabilidad Social. A continuación se da cuenta de la contribución que la UNAB realiza en cada una de ellas.

7.3.1.1 Cultura

La cultura y sus diferentes manifestaciones son parte fundamental del desarrollo humano. Las personas necesitan enriquecerse a través de ella, en todas sus formas y expresiones artísticas. El compromiso de la institución en este ámbito se materializa a través de diversas iniciativas, destacándose especialmente la labor desarrollada por la Dirección de Extensión Cultural y el Programa de Artes Liberales.

Extensión Cultural. Provee oportunidades de acceso a actividades artístico-culturales, a través de la organización de muestras de teatro, cine, música clásica, pop y jazz, danza, exposiciones, entre otros, abiertas a todo público y desarrolladas en las sedes de Santiago, Viña del Mar y Concepción.

Entre 2009 y 2012 se han desarrollado 278 presentaciones (Anexo 7.3, Detalle de Actividades Culturales), en las cuales han participado un total de 103.720 personas, en calidad de asistentes o invitados. Lo anterior se evidencia en el siguiente cuadro:

Actividades Artístico-Culturales desarrolladas por la Dirección de Extensión Cultural”.

Sede	Año	Actividades	N° Asistentes
Concepción	2009	10	1.900
	2010	11	2.210
	2011	8	2.170
	2012	14	3.530
Total Sede		43	9.810
Santiago	2009	28	22.515
	2010	26	14.285
	2011	35	10.950
	2012	48	13.800
Total Sede		137	61.550
Viña	2009	21	8.038
	2010	30	11.312
	2011	26	7.525
	2012	21	5.485
Total Sede		98	32.360
Total General		278	103.720

Fuente: DGMV

De las múltiples actividades realizadas en el ámbito cultural y dada su continuidad y relevancia en el medio musical, cabe destacar el trabajo desarrollado por la Camerata Andrés Bello, agrupación musical que nació en 2004 y que está compuesta por dieciséis músicos profesionales, dirigidos actualmente por el Maestro Santiago Meza.

Presentaciones de la Camerata UNAB por sede, en el período 2009- 2012

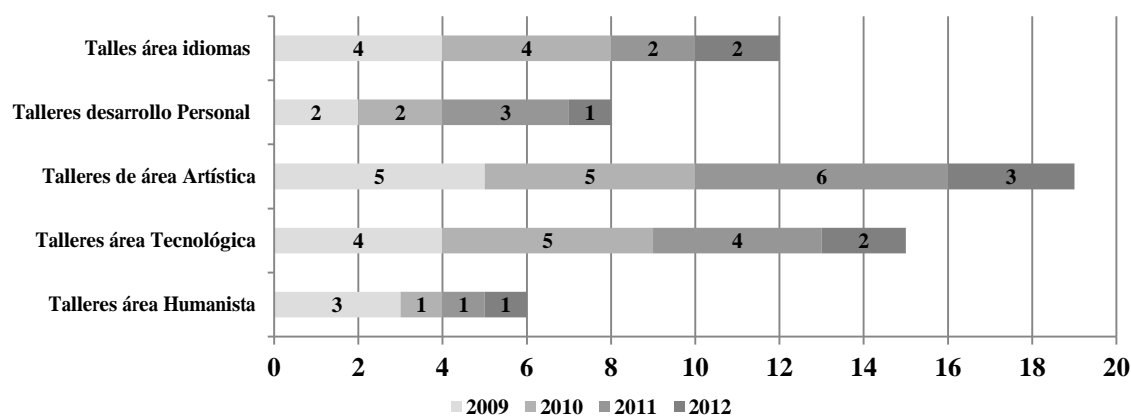
Sede	Año	Actividades	N° Asistentes
Concepción	2009	10	1.900
	2010	11	2.210
	2011	8	2.170
	2012	14	3.530
Total Sede		43	9.810
Santiago	2009	28	22.515
	2010	26	14.285
	2011	35	10.950
	2012	48	13.800
Total Sede		137	61.550
Viña	2009	21	8.038
	2010	30	11.312
	2011	26	7.525
	2012	21	5.485
Total Sede		98	32.360
Total General		278	103.720

Fuente: DGMV

Programa de Artes Liberales. En 2006 se dio inicio al Programa de Artes Liberales como una estrategia para abrir la Universidad hacia la comunidad y ofrecer vías de desarrollo cultural a personas adultas, así como la oportunidad de descubrir sus talentos y desarrollar sus habilidades artísticas. El programa comprende la realización de cursos en el área humanista, artística, tecnológica y de desarrollo personal, entre los semestres académicos de abril a julio y de agosto a noviembre de cada año. Excepcionalmente, se han desarrollado cursos de verano. Además de la comunidad externa, estos cursos y talleres están abiertos a la participación de los funcionarios de la Universidad.

En el período 2009 - 2012, el programa ha realizado 60 talleres y ha matriculado 1.282 estudiantes (Anexo 7.4, Detalle Talleres Artes Liberales).

Distribución cursos ofrecidos por el Programa de Artes Liberales según áreas, en el período 2009-2012



Fuente: DGMV

La Dirección del Programa de Artes Liberales también se encarga de la realización de un Seminario Anual que se ha posicionado como “Una Mirada al Alma” (Anexo 7.5, Folletos Difusión: Una Mirada al Alma). A través de un ciclo de entre nueve a diez conferencias por año, el seminario busca crear un espacio para reflexionar sobre la trascendencia humana y el sentido de la vida, escuchando el pensamiento y las propuestas de un grupo de intelectuales provenientes de variados mundos, que plantean sus propios análisis acerca de este tema, desde distintos tópicos. Las temáticas abordadas son definidas en función de los resultados de encuestas de opinión, realizadas a los participantes del Programa de Artes Liberales y asistentes a seminarios anteriores.

7.3.1.2 Difusión del conocimiento

La institución realiza una gran diversidad de actividades orientadas a difundir el conocimiento en la comunidad interna y el medio. En este escenario, se debe destacar la labor que realiza la Dirección de Extensión Académica, especialmente en lo referido al concurso anual de financiamiento de proyectos, abierto a todas las facultades y unidades.

Extensión Académica. Desde sus inicios, la Universidad desarrolló actividades en el área de extensión académica, iniciativas realizadas por las diferentes Facultades. La cantidad y calidad de las actividades de extensión académica se han incrementado consistentemente, permitiendo así generar una mayor relación con el medio académico.

En 2007 se creó la Dirección de Extensión Académica, con el propósito de proyectar el quehacer académico hacia la sociedad, coherentemente con los objetivos de la Universidad y optimizando los recursos hacia estos objetivos.

Para ello, se estableció un concurso anual para la asignación de un Fondo para Respaldo Proyectos que presentan las facultades. Para el proceso de postulación, el equipo encargado del proyecto debe tener el respaldo de la Facultad. Y en caso de que participen organismos externos a la Universidad, debe exhibirse el respaldo formal sea como patrocinantes, co-organizadores y/o auspiciadores.

Para la ejecución de los proyectos seleccionados, la Dirección de Extensión Académica brinda asesoría en la difusión de las actividades, el control presupuestario, y el registro y evaluación correspondiente.

Entre 2009 y 2012, se desarrollaron 131 proyectos. En términos generales, estos proyectos difunden y transmiten el conocimiento generado en la Universidad, promoviendo espacios de vinculación con el medio disciplinario y profesional que fomenten la reflexión y el aprendizaje recíproco.

7.3.1.3 Difusión de la Investigación

La UNAB se ha destacado, en el concierto de universidades privadas (sin AFD), por su decidida incursión en la función de investigación. En esta línea, emerge un compromiso de la institución por establecer relaciones recíprocas de intercambio de conocimiento con el medio, que se materializa hoy en la creación del Centro para la Comunicación de la Ciencia¹⁸ que busca acercar la investigación desarrollada en la UNAB a la comunidad no científica del país, a partir de distintas actividades como talleres de ciencia a comunicadores, conferencias de ciencia e innovación abiertas al público general, ferias y artículos de divulgación científica, entre otras. Se espera fomentar la colaboración multidisciplinaria entre empresarios, científicos, políticos y comunicadores, y utilizar la ciencia como piedra angular para la construcción de una sociedad más y mejor informada.

¹⁸<http://investigacion.unab.cl/comunicacion-cientifica/>

7.3.1.4 Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social es un valor que la UNAB incorpora en su quehacer como un importante eje de la estrategia institucional a mediano y corto plazo. Para ello, se dan los siguientes ámbitos de Responsabilidad Social:

Sustentabilidad. La UNAB viene realizando numerosos esfuerzos que apuntan al objetivo de colaborar por la sustentabilidad. Lo anterior se tradujo en la creación del Centro de Sustentabilidad en 2010. Además, adquirió un compromiso a través de la suscripción del protocolo Campus Sustentables (2010), acuerdo de colaboración interuniversitario de la Región Metropolitana para el desarrollo de campus sustentables, proyecto aparejado a la creación de la Política de Sustentabilidad de la Institución.

En esta política, hay un compromiso institucional con el desarrollo sustentable de sí misma, a través de prácticas docentes, investigación, vinculación con el medio y operaciones administrativas, apuntando a instaurar una cultura de conciencia ambiental y social en la comunidad universitaria y el entorno.

La materialización de las actividades necesarias para cumplir con los desafíos y requerimientos planteados por el protocolo, es coordinada por el Comité de Sustentabilidad, conformado en 2011¹⁹, provenientes de distintas áreas de la institución. Su labor se concentra en cuatro ámbitos de la gestión:

1. **Docencia:** educar profesionales responsables con el medioambiente y el desarrollo social del país.
2. **Investigación:** investigar para el desarrollo sustentable.
3. **Vinculación con el Medio:** aportar al desarrollo sustentable de la sociedad, mediante acciones concretas.
4. **Gestión:** reducir el impacto ambiental de la gestión.

Entre las actividades promovidas se destacan:

- **Instalación de paneles fotovoltaicos, en el edificio de la Facultad de Humanidades y Educación²⁰.** Se trata de 90 paneles fotovoltaicos policristalinos que permiten un ahorro promedio del 40% del consumo total de energía eléctrica, tanto en días de sol como nublados. Al respecto, UNAB se ha adjudicado un segundo proyecto (CORFO) cinco veces más potente a implementarse en otro recinto del campus Casona las Condes.

A través de una inversión de 35 millones de pesos, recuperable en poco más de 10 años, la UNAB espera no sólo lograr un ahorro en el autoconsumo eléctrico de alrededor de 3 millones de pesos anuales, sino también disminuir su huella de carbono en aproximadamente 20 toneladas de CO₂ al año.

Los paneles solares están acompañados de un sistema de reducción de consumo de agua en el edificio C2 del Campus Casona de Las Condes, que incluye 100 lavamanos con aireadores laminares y 45 duchas de bajo consumo, traducándose en la reducción del 70% del consumo de agua en llaves y 50% en duchas, es decir, un ahorro anual de 6 millones de pesos y una recuperación de la inversión en 2 meses.

- **Suscripción de Acuerdo Consejo de Producción Limpia de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)²¹.** El objetivo es integrar a las mallas de las carreras, contenidos de susten-

¹⁹ <http://noticias.unab.cl/d-a-e/campus-verde-se-conformo-comite-de-sustentabilidad/>

²⁰ <http://ambiental.unab.cl/2012/10/u-andres-bello-inaugura-sistema-de-paneles-solares-fotovoltaicos/>

²¹ <http://ambiental.unab.cl/2012/12/universidad-andres-bello-firma-acuerdo-de-produccion-limpia-2/>

tabilidad y cumplir, en un plazo de dos años, las metas establecidas por las instituciones gubernamentales y educacionales que participan del acuerdo. En este contexto, son 11 instituciones educacionales públicas y privadas, comprometidas con las políticas verdes, las que comienzan a regir desde marzo de 2013. De esta manera, los planteles obtendrán certificación de sustentabilidad.

- **Instalación Punto Limpio Campus República²².** El Punto Limpio del Campus República es el primero de la Comuna de Santiago y de las universidades del país. Es un proyecto ambicioso, que cuenta con un gran receptor de reciclaje, instalado en el edificio patrimonial donde se sitúa la Facultad de Ecología y Recursos Naturales, dando cuenta del compromiso de la Universidad con el medioambiente, reproduciendo fórmulas exitosas de reciclaje utilizadas en Chile y el mundo.

Otra iniciativa que ratifica el compromiso de la UNAB con el medioambiente es la creación del Centro de Sustentabilidad, que busca posicionar al medioambiente como un objeto de estudio e investigación transversal y multidisciplinario. Este centro desarrolla diversos temas, entre ellos, arquitectura sustentable, energía, diseño ecológico, contaminación, biodiversidad, reciclaje, cambio climático, ecoturismo, políticas medioambientales, derecho ambiental, residuos y basura (El centro es dirigido por Marcelo Mena, quien en 2011 obtuvo el Premio al Personaje Ambiental, otorgado por el Ministerio del área²³).

El financiamiento de las investigaciones se promueve a través de fuentes internas y externas. Estas últimas, aportaron entre 2009 y 2011 un total de \$46.200.000. Desde su creación en 2010, el Centro ha realizado seis estudios.

Adicionalmente, el Centro de Sustentabilidad ha realizado las siguientes actividades y alianzas con terceros:

ACTIVIDADES		ALIANZAS	
2010	Seminario Internacional de Pronóstico de Calidad de Aire, organizado en conjunto con la Dirección Meteorológica de Chile.	2010-2011	Firma de convenios con la Dirección Meteorológica de Chile y la Universidad de Iowa para formación de capital humano, implementación de sistemas de pronóstico de calidad de aire.
2010	Septiembre: Visita de Scott Spak de la Universidad de Iowa	2012	Firma con programa Cambio Global de TVN para Marcelo Mena conductor del programa a ser emitido el año 2013.
2011	Seminario experto salud ambiental California-Fresno, David Lighthall.	2012	Acuerdo de colaboración con TVN en desarrollo de reportajes de Crónica (El resultado han sido reportajes en profundo a calidad de aire en las calles, calidad de aire interior, y exposición de tabaco de segunda mano)
2012	Seminario Consumo Responsable	2012	Apoyo de Universidad de Iowa, Universidad de California Merced, Organización Meteorológica Mundial, San Diego State y Molina Center for Energy and Environment.
		2012	Ministerio de Medio Ambiente: Apoyo en pronóstico de calidad de aire PM2.5.
		2012	Fundación Chile, en desarrollo de proyectos en Consumo Responsable

Fuente: DGMV

²² <http://ambiental.unab.cl/2012/12/inauguran-primer-punto-limpio-universitario-de-chile/>

²³ <http://noticias.unab.cl/investigacion/ministerio-del-medio-ambiente-premia-a-marcelo-mena-como-personaje-ambiental-2011/>

Campo Social.

Inclusión de personas con necesidades educativas especiales. Desde 2006, la Facultad de Humanidades y Educación implementa el Diploma en Habilidades Laborales, dirigido a jóvenes con necesidades educativas especiales. Este programa, de tres años de duración y adscrito a la carrera de Psicopedagogía, es pionero en el país y permite el acceso de jóvenes con estas características a la vida universitaria, adquiriendo las habilidades sociales y laborales necesarias para desempeñarse e insertarse de manera activa en la sociedad.

Desde 2011 el programa se imparte también en Viña del Mar, y a partir de marzo de 2013 se inició en Concepción, contando cada sede con 25 vacantes.

De esta manera, la UNAB se hace partícipe del Objetivo General de las Políticas Gubernamentales de Educación Especial para el período 2006-2010, que dice relación con “*Hacer efectivo el derecho a la educación, a la igualdad de oportunidades, a la participación y a la no discriminación de las personas que presenten necesidades educativas especiales, garantizando su pleno acceso, integración y progreso en el sistema educativo*”.

En cuanto al perfil de egreso, los titulados de este programa están capacitados para desempeñarse productivamente en el contexto laboral de la especialidad a la que optan, como, por ejemplo, ayudante en áreas de la administración, la gastronomía, la veterinaria, la educación y en viveros y jardines, demostrando una competencia laboral específica y concreta para ser desarrollada en un ambiente de trabajo protegido.

La inserción laboral a la fecha es exitosa, ya que de un total de 117 titulados, 60 se encuentran empleados (Anexo 7.6, Matriz Catastro Laboral).

Reconocimiento y apoyo al trabajo de emprendedores jóvenes. A través de la iniciativa Acción Joven, la Universidad Andrés Bello y la International Youth Foundation,²⁴ reconocen anualmente el trabajo de diez emprendedores sociales o ambientales jóvenes, de entre 18 y 29 años, que estén generando un impacto positivo en el país. El objetivo de este concurso es fortalecer el rol de los jóvenes como agentes de cambio social, entregándoles un mayor protagonismo en la solución de los problemas sociales y ambientales y potenciándolos como futuros referentes del desarrollo del país. Los diez ganadores del concurso anual conforman la red de emprendedores ACCIONJOVEN y obtienen:

- Una capacitación especializada en el desarrollo de habilidades para el emprendimiento y en la administración de proyectos o empresas sociales desarrollada por la Universidad Andrés Bello y la Fundación Chile.
- Aporte económico de 2 millones de pesos para su organización, proyecto y/o empresa.
- Mentoría especializada por 6 meses a través de la Red de Mentores del Foro Innovación, que reúne a los ejecutivos y empresarios más destacados del país.
- Contacto directo con organizaciones públicas y privadas, con o sin fin de lucro, interesadas en colaborar con los proyectos o jóvenes seleccionados.
- Acceso a información, convocatorias, encuentros, etc.
- Formar parte de la YouthActionNet, una red de emprendedores sociales con proyección internacional, compuesta por más de 600 miembros.

²⁴La International Youth Foundation (IYF) invierte en el extraordinario potencial de los jóvenes. Fundada en 1990, la IYF construye y mantiene una comunidad mundial de empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil comprometidas con empoderar a la juventud para que sean saludables, productivos y ciudadanos responsables. Los programas de IYF son catalizadores del cambio que ayudan a los jóvenes a obtener una educación de calidad y habilidades para la empleabilidad, a tomar decisiones saludables y a mejorar sus comunidades. Para obtener más información, visite: www.iyfn.org.

- Reconocimiento en una Ceremonia de Premiación y en material de difusión.
- Los dos ganadores mejor evaluados tienen un cupo como semifinalistas en el Premio de YouthActionNet a nivel mundial. En el caso de ser ganadores, asisten a una capacitación fuera del país, con todos los gastos pagados.

Se han efectuado dos versiones del concurso (2011 y 2012). Durante 2011 se recibió un total de 141 postulaciones, de las cuales 51 aplicaron para el concurso (Anexo 7.7, Proyectos Ganadores, Concurso Acción Joven 2011). En la versión 2012, fueron recepcionadas 201 postulaciones, aplicando 103 de ellas (Anexo 7.8, Proyectos Ganadores, Concurso Acción Joven 2012).

El 61,7% de los postulantes (124 casos) conoce el concurso a través de medios digitales, y el 13,4% se informa a través de un amigo.

Apoyo social a personas vulnerables, a través de docentes y alumnos. Se trata de actividades por las cuales los alumnos y docentes apoyan a personas y comunidades en situación de vulnerabilidad, poniendo al servicio sus conocimientos y capacidades. En este contexto, se destaca la labor desarrollada por: a) el Centro de Atención Psicopedagógico de la carrera de Psicopedagogía; b) la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho; y c) el Centro de Atención Clínica de la Escuela de Psicología. La labor de ellos se resume a continuación.

- **Centro de Atención Psicopedagógico:**
Se inició en 2003, como un espacio gratuito para la atención psicopedagógica de calidad, dirigida a niños y jóvenes. A partir de 2008 dicho objetivo se ha ampliado pues ha sido posible extender la atención a alumnos regulares de distintas carreras de la universidad. El Centro tiene los siguientes objetivos:
 1. Realizar evaluaciones y apoyo psicopedagógico a niños y adolescentes de la comuna, que presenten dificultades en los aprendizajes.
 2. Facilitar un Centro de Aprendizaje Experiencial para los/as alumnos/as de la carrera en las distintas asignaturas, principalmente la línea de prácticas.
 3. Crear nexos con otras carreras de la Universidad, para una atención integrada de los niños y adolescentes que asistan al Centro, específicamente con la Carrera de Psicología.

Las redes de apoyo conformadas con otras instituciones, son un pilar importante de la labor desarrollada, pues logran ser un medio de contacto frecuente y muy valioso para alcanzar los logros propuestos en los procesos de potenciación de cada alumno. De esta forma, algunos alumnos son derivados, según sea el caso, a estas instituciones, o bien es posible acoger a aquellos niños y adolescentes que necesiten de nuestra atención y sean derivados por alguno de estos centros o establecimientos (Anexo 7.9, Informe Anual CAPS 2012).

Entre las instituciones consideradas para este cometido se cuenta con:

- Centro de Atención Psicológico, Universidad Andrés Bello. Carrera de Psicología.
- Centro de mediación psicopedagógico Integral (CEMPIN), Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Consultorio Ser Joven de Lo Barnechea.
- ARCA Centro Terapéutico de psicomotricidad, fonoaudiología y otras especialidades.
- Centro Cinco Sentidos, equipo multidisciplinario creado por ex alumnos/as de la Universidad Andrés Bello.
- Programa de Intervención Especializada, PIE Nuñoa.

Desde sus inicios el centro ha atendido a 522 niños/as y adolescentes. Durante el Período 2008- 2012 se atendió 304 personas. De ellos el 16% fue dado de alta, es decir completó exitosamente su tratamiento. El 35% de los casos fueron cerrados por inasistencia o abando por parte de estudiante y el 49% de los casos continuaron su tratamiento el período académico siguiente.

- **Clínica Jurídica**

Desde su fundación, la Clínica Jurídica ha buscado que los estudiantes de la carrera de Derecho, bajo la adecuada tutoría, puedan comprender los hechos que conforman los casos reales (Anexo 7.10, Memoria Anual, Clínica Jurídica). La labor de la Clínica se desarrolla en dos ámbitos. El primero de carácter académico, cuyo objeto es contribuir a la formación integral de los estudiantes, especialmente en lo que respecta a la enseñanza práctica del Derecho. Para ello se organizan distintas actividades de simulaciones de juicios orales, en variadas materias y procedimientos. El segundo ámbito se denomina asistencial, y a través de éste docentes y estudiantes brindan orientación en materias legales y patrocinio de causas. Este servicio es de carácter gratuito y abierto a la comunidad Andrés Bello y al medio externo. Se encuentra en las sede Santiago y Viña del Mar y a partir de 2013 en Concepción.

La clínica jurídica establece convenios de atención preferencial con distintas organizaciones funcionales y territoriales en las distintas sedes como se resume en el siguiente cuadro:

Sede	Institución
Santiago	Servicio de Registro Civil e Identificación
	Centro Comunitario Abate Molina. Municipalidad de Santiago
	Convenio con la Comisión Defensora Ciudadana
	Servicio Nacional del Adulto Mayor
	Servicio Nacional de Menores
	Centro de Atención de Villa Francia
Viña del Mar	Centro Comunitario Padre Hurtado
	Fundación “Un Techo para Chile”
	Fundación “Hogar de Cristo”
	Convenio Servicio Nacional del Consumidor
	Fundación “María Ayuda
	ONG “María Acoge”
	Servicio Nacional de la Mujer
ONG “Hogar María Goretti	

Fuente: DGMV

Desde 2010 a 2012, la clínica jurídica en las sedes de Santiago y Viña del Mar ha patrocinado, frente a tribunales 2.562 causas. El 51% de ellas corresponden a materias de familia. La mayor parte de estas acciones de ejecutan en la Región Metropolitana. Y en el mismo período se prestaron 6.234 asesorías legales.

- **Centro de Atención Clínica de la Escuela de Psicología**

Desde 1996 el Centro pone a disposición de la comunidad una variada gama de prestaciones. Distintas especialidades se dan cita en torno a una mirada interdisciplinaria: psicoanálisis, psicología clínica, psicología jurídico-forense, psiquiatría y psicopedagogía (Anexo 7.11, Memoria Anual, Centro de Atención Clínica).

El Centro acoge consultas espontáneas y referidas en el contexto de una amplia red de cooperación con instituciones públicas y privadas. Su misión es acoger las demandas de asistencia profesional de niños, adolescentes, adultos y adultos mayores. Entre las prestaciones más solicitadas se cuentan procesos de evaluación en diversas áreas (cognitiva, afectiva, neuropsicológica y relativas a instituciones judiciales) y procesos psicoterapéuticos orientados al tratamiento de distintas problemáticas psíquicas. Las prestaciones

suponen un cobro mínimo a fin de asegurar la cobertura asistencial de amplios sectores de la población. Asimismo, existe la opción de solicitar atenciones gratuitas cuando el caso lo amerita.

Además, el Centro ofrece un programa de Práctica Profesional destinado a los estudiantes de la Carrera (6º año, 2º semestre) y un Programa de Pasantía dirigido a egresados en los que se realizan las siguientes actividades:

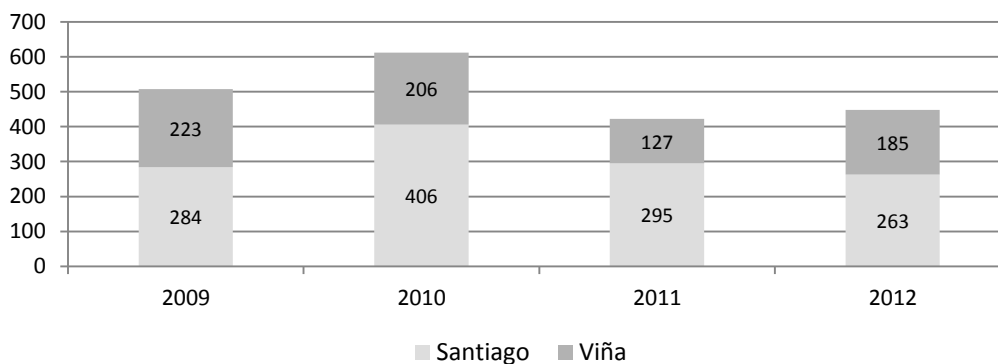
- ✓ Atención de pacientes en psicoterapia (niños, adolescentes, adultos y adultos mayores).
- ✓ Evaluaciones psicológicas.
- ✓ Servicios de evaluación a instituciones judiciales (peritajes y elaboración de informes psicológicos).
- ✓ Reuniones clínicas.
- ✓ Reuniones de ingreso de pacientes en sala de espejo.
- ✓ Supervisiones clínicas.

En la sede Viña del Mar, el Centro cuenta además con el Centro de la Mujer que ofrece atención psicosocial y jurídica gratuita a mujeres desde 18 años, que residan, estudien o trabajen en Viña del Mar. El Centro focaliza sus intervenciones en la problemática de la violencia que sufren las mujeres en el ámbito intrafamiliar, especialmente la que se produce en el contexto de las relaciones de pareja.

La Escuela de Psicología, en convenio con el Servicio Nacional de la Mujer, administra y gestiona el proyecto en Viña del Mar. En conjunto con el Centro de Atención Clínica, se promueve un trabajo integral en pos de reparar los efectos de la violencia de género en las usuarias del programa. En la sede Concepción el Centro entró en funcionamiento en 2013.

Mediante el establecimiento de acuerdos de cooperación, el Centro consolida su relación con instituciones públicas y privadas, promueve sus servicios y afianza su cobertura asistencial. Dichos acuerdos posicionan al Centro como un lugar de referencia, abierto a la comunidad, para la evaluación y el tratamiento de distintas problemáticas psíquicas. Los acuerdos establecen vías expeditas para referencias, derivaciones e interconsultas y permiten una fluida comunicación con las instituciones y redes contactadas. En tal sentido, la acción del Centro favorece la vinculación con el medio y consolida la presencia de la UNAB en distintas redes sociales e institucionales como colegios, hospitales, juzgados, fundaciones, municipalidades (Anexo 7.16, Listado Redes Sociales e Instituciones). En el período 2009- 2012, el Centro ha brindado atención a 1.989 personas, en ambas sedes, según se detalla en el siguiente gráfico.

Distribución de atenciones. Clínica Centro de Atención Clínica. Período 2009-2012



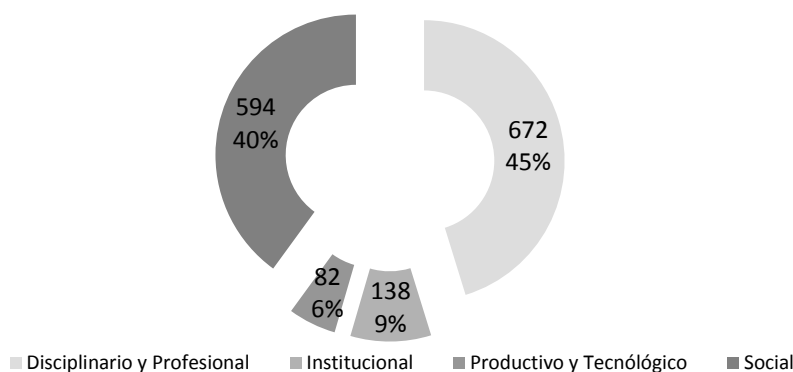
Fuente: DGMV

7.3.2 Actividades según ámbito de relación con el entorno

A continuación se presentan antecedentes de actividades de VM desarrolladas en los cuatro ámbitos del entorno, entendidos como “Medio Social”, “Medio Productivo-Tecnológico”, “Medio Institucional” y “Medio Disciplinario- Profesional”.

Las actividades de VM, desarrolladas por las Facultades entre 2008 y 2012, se distribuyen como se observa en el siguiente gráfico.

Distribución de actividades de VM, Según ámbitos del entorno. Período 2008-2012



Fuente: DGMV

7.3.2.1 Medio Social

A través de las distintas unidades la Universidad se relaciona cotidianamente con el Medio Social. Existen variadas experiencias de vinculación en este sentido.

Las facultades de Medicina, Odontología y Enfermería han liderado las actividades de vinculación en este ámbito, lo que responde a la naturaleza de las carreras que genera mayor demanda por servicios de apoyo, sobre todo en el sector más vulnerable de la población.

La vinculación con el Medio Social abre oportunidades para que los estudiantes desarrollen un sello de Responsabilidad Social que la UNAB se ha propuesto potenciar en ellos. Es por esto que a continuación se destacan dos iniciativas de vinculación con el Medio Social que tienen como denominador común la participación activa de los estudiantes: Trabajos Voluntarios UNAB y Acción Social de Odontología (ASOUNAB)

Trabajos Voluntarios UNAB. Desde 2008 a 2012 se han realizado 21 experiencias de trabajos voluntarios, desarrolladas en dos modalidades: Verano (8) e Invierno (13). Para cumplir este desafío, la UNAB brinda apoyo a los jóvenes a través de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DAE), que se traduce en dinero, respaldo institucional ante otras organizaciones, y en coordinación, difusión y otros elementos de implementación necesarios (Anexo 7.12, Registro de Actividades DAE).

Los Trabajos Voluntarios de Verano son organizados por la DAE, que realiza las gestiones necesarias con los municipios, actores locales y dirigentes de organizaciones de base, que reciben a los voluntarios. Los Trabajos de Invierno en cambio son organizados por las federaciones de estudiantes de cada sede.

Entre 2008 y 2011, la DAE organizó trabajos voluntarios en los que participaron anualmente alrededor de 300 estudiantes de las distintas sedes.

Es destacable la participación organizada de los estudiantes en trabajos voluntarios en el ámbito de la salud y construcción de viviendas de emergencia, entre otras actividades, luego del terremoto del 27-02-2010.

A partir de 2012, cada sede organiza sus propios Trabajos de Verano. Esta decisión se asume con objeto de dar mayor autonomía y efectividad a cada sede, respecto del espacio territorial y comunitario en que se trabaja. Además, se facilitan los procesos de gestión y logística, considerando que las iniciativas por sede permiten movilizar grupos más pequeños de estudiantes. Esto propicia el trabajo con comunidades rurales en situación de vulnerabilidad, que no cuentan con infraestructura necesaria para recibir a más de 100 voluntarios.

Los estudiantes y funcionarios de la DAE que participan en los Trabajos Voluntarios de Verano, son divididos en dos áreas: Construcción y Social. En la primera, se realizan tareas asociadas a la remodelación, mejoramiento de instalaciones y construcción de juegos infantiles en las escuelas de las comunidades que los albergan. Por su parte, en el área Social se desarrollan talleres de capacitación a la comunidad, en diversos temas tales como prevención del consumo de drogas y alcohol, administración de recursos y emprendimiento, primeros auxilios y cuidado de animales. A lo anterior se agregan actividades de diferente índole como visitas a la comunidad, actividades deportivas y recreativas para niños, y fiestas de clausura, entre otras.

Los lugares en los que se han realizado los distintos trabajos voluntarios, como la cantidad de alumnos participantes y el periodo de su realización, quedan de manifiesto en el siguiente cuadro resumen:

Distribución Trabajos Voluntarios. Período 2008- 2012

Año	Sede/Campus	Período	Lugar	Voluntarios
2008	Trabajos Centralizados	Verano	Socos	60
2008	Santiago Casona	Invierno	Algarrobal	45
2009	Trabajos Centralizados	Verano	Tomé	109
2009	Santiago Casona	Invierno	Algarrobal	45
2009	Concepción	Invierno	Penco	25
2010	Trabajos Centralizados	Verano	San Fabián de Alico	200
2010	Santiago República	Invierno	Teno	70
2010	Concepción	Invierno	Talcahuano	25
2011	Trabajos Centralizados	Verano	Colbún	230
2011	Santiago Casona	Invierno	Rangue	30
2011	Concepción	Invierno	Unihue	25
2011	Santiago República	Invierno	Longaví	34
2012	Santiago Casona	Verano	Santa Bárbara	50
2012	Santiago República	Verano	Pelluhue	80
2012	Viña del Mar	Verano	Cauquenes	80
2012	Concepción	Verano	Quillón	40
2012	Viña del Mar	Invierno	Villa La Pradera.	30
2012	Santiago Casona	Invierno	Tilama	25

2012	Concepción	Invierno	Meipo	30
2012	Santiago República	Invierno	Cumpeo	36
Total				1.269

Fuente: DGMV

Acción Social Odontología.²⁵(ASOUNAB). Está conformada por grupos de estudiantes de dicha carrera de la Sede Santiago, que desde 2007 se dedican a realizar distintas actividades en el marco de la acción social, con proyectos independientes y en conjunto con otras instituciones.

Su objetivo es colaborar y contribuir a la salud pública, mejorando el estado de salud física general y oral de la población, a través de la prevención, promoción y atención odontológica general y de urgencia. Todo esto, respaldado por docentes voluntarios y autoridades de la Facultad de Odontología.

A la fecha, ASOUNAB realiza Operativos de Salud Dental (OSD) en vacaciones de invierno y verano, además de diversos Mini Operativos (MO) durante el año en distintas localidades del país, como también actividades de prevención dental infantil en campamentos de la Región Metropolitana.

Entre las actividades realizadas por esta organización, se destacan;

- **Los Operativos de Salud Dental (OSD):** instancias de atención dental gratuita que se brinda a una comunidad en particular. Esta labor se focaliza en aquellas comunidades que presenten falencias en atención dental, ya sea por factores geográficos o económicos.

En estos operativos participan alumnos de odontología y ex-alumnos de la misma Universidad, apoyados por profesionales del área de la salud de los distintos lugares en los que se realiza la atención dental.

A lo largo de los años, se han realizado durante el verano diversos OSD en diferentes zonas del país, como: Chiloé, Ercilla, Copiapó, Lago Budi, Parral, Cauquenes y Diego de Almagro.

- **Mini-operativos:** operativos de salud dental que se realizan durante un día o un fin de semana en localidades cercanas a la Región Metropolitana, con el apoyo de la municipalidad correspondiente, instituciones privadas o en conjunto con el Rotary Internacional.
- **Campamentos:** Acción Social, en conjunto con Colgate y la fundación “Un Techo para Chile”, realiza un proyecto denominado "Sonrisas brillantes, futuros brillantes", en el cual se desarrollan actividades de promoción y prevención de salud bucal a niños de campamentos de la Región Metropolitana, a través de videos educativos, enseñanza individualizada y aplicación de flúor.

7.3.2.2 Medio Productivo y Tecnológico

La UNAB siempre se ha preocupado por mantener estrechos lazos con el medio Productivo-Tecnológico, a través de la realización de seminarios, congresos y charlas, entre otros, donde se comparte conocimiento e innovación tecnológica desarrollados por la Universidad, la que a su vez recibe las experiencias de destacados profesionales.

Así, por ejemplo, en 2012, la carrera de Periodismo organizó, en conjunto con el diario La Tercera, la visita del periodista español Javier Errea (Anexo 7.14, Seminario Javier Errea), quien abordó el diseño editorial de medios y el futuro de la industria de las comunicaciones. Dicha actividad contó con la presen-

²⁵ www.osd.cl

cia de alumnos y docentes de la Facultad de Comunicaciones y la participación de destacados periodistas del medio nacional como Consuelo Saavedra, Cristián Bofill y Guillermo Turner.

La preocupación por desarrollar actividades de Vinculación con el Medio Productivo- Tecnológico se evidencia en dos iniciativas que es importante destacar: la Dirección de Egresados o Alumni y CIMARQ.

Alumni es la organización oficial de la UNAB que busca fortalecer los lazos con sus egresados insertos en distintos ámbitos productivos, con el objetivo de crear una red de contacto y colaboración, que, entre otras cosas, contribuya a la inserción laboral de sus miembros y a recibir retroalimentación para realizar ajustes curriculares.

Por su parte, la relación que CIMARQ establece con el Medio Productivo- Tecnológico es inherente a su quehacer y se concentra en la industria acuícola y la pesca artesanal.

La Organización Alumni²⁶. Fue creada en 2009 como respuesta a la necesidad de la Universidad y de sus ex alumnos por mantener un vínculo permanente, de valor mutuo y trascendente con su facultad, carrera, autoridades, profesores y compañeros. Esto fue en adición a la usual y tradicional vinculación que cada Escuela mantiene con sus egresados.

Alumni UNAB aspira a reforzar los lazos de pertenencia de los egresados con la Universidad, y de éstos entre sí. Actualmente cuenta con 4.100 socios egresados. El trabajo de Alumni se centra en cinco ejes fundamentales:

1. Ser una fuente de información y retroalimentación permanente a la academia que permita mejorar la calidad de sus egresados, generando acciones correctivas.
2. Promover la permanente mejora profesional de sus egresados, incentivando programas de post-gradado y educación continua para su vigencia y competencia profesional.
3. Contribuir al mejoramiento y percepción de la marca de sus egresados dentro de los prospectos y empleadores.
4. Colaborar en el enriquecimiento constante del sentido de pertenencia y orgullo de su comunidad hacia su alma mater y su propósito con la sociedad.
5. Promover la asociatividad y dar apoyo a los egresados en sus proyectos e ideas, potenciando la red de contacto para ello.

De la labor desarrollada, se puede destacar el Premio Alumni UNAB 2012 que constituye un espacio de reconocimiento a los ex alumnos, quienes día a día proyectan la imagen institucional en los distintos quehaceres de la sociedad chilena. En la nominación y elección de los premiados, participan autoridades académicas, administrativas y la comunidad de egresados. Las vías y criterios de elección se desprenden de los valores institucionales constituyentes del sello que la UNAB se ha propuesto imprimir en sus egresados.

Durante 2012, se realizó la primera ceremonia de premiación²⁷. En dicha oportunidad, se otorgaron premios en distintas categorías tales como “Premio Mejor Centro de Egresados”, que recayó en la carrera de Química y Farmacia. También se entregaron galardones por facultades y se reconoció el trabajo realizado en diferentes ámbitos, como la cultura, el emprendimiento, la Responsabilidad Social, la docencia, el deporte y la investigación.

²⁶ <http://www.alumniunab.cl/>

²⁷ <http://alumni.unab.cl/alumni/premio-alumni/>

Centro de Investigación Marina Quintay (CIMARQ). Desde 1993, el Centro de Investigación Marina Quintay (CIMARQ) opera en el poblado de Quintay, en la Región de Valparaíso, dependiente de la Facultad de Ecología y Recursos Naturales. CIMARQ considera los siguientes objetivos estratégicos:

1. Contribuir a la formación de profesionales que estudian en la UNAB.
2. Investigar y desarrollar tecnologías e innovaciones para la industria acuícola nacional.
3. Aportar al desarrollo sostenible de la pesca artesanal y sus recursos pesqueros.

Con respecto al segundo objetivo y considerando que la acuicultura es un área de trabajo muy amplia, la labor de CIMARQ está focalizada de acuerdo a tres criterios que le permiten segmentar y maximizar su impacto en el medio. El primero está asociado a la sustentabilidad ambiental, a través de la cual se prioriza el trabajo con especies endémicas. El segundo criterio se vincula a la *experticia* de trabajo con recursos marinos de los profesionales del Centro, trabajando con especies bentónicas. En tercer lugar existe un criterio geográfico, que define como territorio de trabajo al centro-norte del país.

Las innovaciones que impulsa CIMARQ buscan transitar desde un enfoque tradicional de acuicultura intensiva hacia uno nuevo de acuicultura de pequeña escala, con un marcado sentido social, centrado en especies nativas como lenguado, erizo, congrio, cabrilla, jaiba mora, lapa, locate y loco.

Se debe destacar el trabajo que el Centro ha realizado con la especie Congrio, a través de un proyecto de investigación y desarrollo FONDEF²⁸, que ha sido adjudicado en dos etapas (2008-2011 y 2012-2014). Este proyecto de investigación y desarrollo, co-financiado por FONDEF y algunas empresas, está enfocado hacia el desarrollo de la tecnología de producción piloto de juveniles de Congrio Colorado. En el largo plazo, uno de los objetivos de estas iniciativas es la generación de una tecnología confiable que impulse una industria productora de Congrio Colorado, la cual encuentre en la zona centro - norte las mejores condiciones ambientales, conglomerando a productores de distintas escalas y niveles de inversión, incluyendo a pescadores artesanales con sus áreas de manejo.

Con respecto al tercer objetivo, el aporte que CIMARQ realiza al desarrollo sostenible de la pesca artesanal, se evidencia en el trabajo que ha venido desarrollando con tres caletas de pescadores, iniciativas que han alcanzado distintos niveles de desarrollo. Las caletas han sido seleccionadas en razón a los siguientes criterios de segmentación:

- Cercanía a CIMARQ.
- Ausencia de apoyo técnico.
- Emplazamiento rural.
- Desembarque bentónico.
- Escasa organización.
- Baja inserción tecnológica.
- Existencia de Plan de Desarrollo Regional que involucre a la pesca.

En una línea incipiente de desarrollo, se ubica el trabajo con el sindicato de pescadores y buzos de Puerto Manso, caleta ubicada en el extremo sur de la región de Coquimbo. CIMARQ busca poner en marcha un ambicioso proyecto orientado a establecer relaciones de responsabilidad e integración entre la empresa inmobiliaria Agua Dulce y dicho sindicato. Esto, con el propósito de asegurar que la implementación de una importante inversión inmobiliaria en el borde costero se transforme en un proyecto sustentable que considere el desarrollo integral del histórico asentamiento rural de pesca artesanal ubicado en el sector. La sensibilización que ha realizado el CIMARQ con las autoridades locales, líderes de opinión y un importante número de *stakeholders*, ha permitido abrir canales de comunicación entre el sector privado y la pesca artesanal.

²⁸ <http://proyectocongricolorado.unab.cl/index.php?page=proyecto-de-investigacion>.

En un nivel intermedio, se encuentra el inédito trabajo realizado desde fines de 2010 con pescadores artesanales de Isla de Pascua. CIMARQ asume el desafío de aportar al desarrollo sostenible de la pesca en Rapa Nui. En este complejo escenario la UNAB logró con éxito relacionarse con la comunidad, al punto de convertirse en la unidad técnica de desarrollo pesquero y social de la principal agrupación de pescadores de la Isla, ubicada en Caleta Hanga Piko, con quienes se realiza un proceso de diagnóstico colaborativo, que da paso al desarrollo de una serie proyectos, que son descritos a continuación:

Proyectos del área productiva, implementados por CIMARQ en Rapa Nui, período 2011-2012

Nombre de Proyecto	Duración (meses)	Origen del Financiamiento	Monto Estimado (MM\$)
Manejo Sustentable Pesca de la Langosta en Isla de Pascua	18	Fondo de Innovación a la Competitividad FIC y Universidad Andrés Bello	\$220
Manejo Sustentable Recolección Caracol Pure de la Isla de Pascua	16	Fondo de Innovación a la Competitividad FIC y Universidad Andrés Bello	\$240
1º Programa de Capacitación Pescadores Isla de Pascua. Motores y Embarcaciones	14	Fondo de Administración Pesquero FAP y Universidad Andrés Bello	\$44
2º Programa de Capacitación Pescadores Isla de Pascua. Seguridad en la navegación	14	Fondo de Administración Pesquero FAP y Universidad Andrés Bello	\$60
Incremento en la Efectividad y Rentabilidad de las faenas de pesca de la asociación de Pescadores de Caleta Hanga Piko. Isla de Pascua	6	Fondo de Administración Pesquero FAP, Fondo de Fomento a la Pesca Artesanal, Gobierno Regional y Universidad Andrés Bello	\$40
Total Acumulado (2011 -2012)			\$604

Fuente: DGMV

A propósito del trabajo realizado por los profesionales de CIMARQ con los habitantes de la isla, se detectan otras necesidades en cuya solución la Universidad puede ofrecer una alternativa (Anexo 7.17, Noticia Proyecto CIMARQ). En este sentido, se ha implementado el Programa de Becas para hijos de pescadores de Isla de Pascua. Otra problemática, es la que enfrentan los estudiantes de enseñanza media de Rapa Nui, quienes no disponen de apoyo especializado para la preparación de la PSU. Para ellos se habilita el proyecto PRE-UNAB en Isla de Pascua, un espacio virtual que permite realizar ejercicios y ensayos estandarizados, los que son tutorados vía *e-learning* por docentes de la Universidad.

También existe la necesidad de instalar en el parque Nacional Rapa Nui, una señalética que facilite el acceso de residentes y turistas, estableciendo con claridad zonas protegidas por su valor arqueológico y de riesgo, dadas sus características topográficas. Para solucionar esta situación, la UNAB lidera el proyecto “Sistema Unificado de Señalética para el Parque Nacional Rapa Nui”, financiado por aportes internos, empresas privadas (PERI+ ACHs) y el Estado vía la CONAF. Dicha iniciativa tiene un plazo de ejecución de 24 meses y representa una inversión de \$500 millones de pesos.

En el nivel más alto de desarrollo, se encuentra el trabajo realizado con el Sindicato de Pescadores Artesanales de Caleta Quintay (SIPACQ), relación que está aparejada a la creación del Centro en 1993. Desde el punto de vista productivo, el Centro ha trabajado en un sinnúmero de proyectos con los pescadores de la caleta entre los que se destacan:

- **Proyecto de Repoblamiento del Erizo Rojo:** en el marco del plan de manejo y explotación de recursos bentónicos, se siembran en el mar ochenta mil juveniles de erizo rojo producidos en el Centro. El equipo de investigadores de CIMARQ realiza estudios anuales de seguimiento.
- **Plan de Manejo de Explotación de Recursos Bentónicos:** La legislación chilena establece las Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB), medida de administración pesquera que asigna al sindicato de pescadores, derechos exclusivos de uso y explotación de los recursos bentónicos. Para su gestión, dicho sindicato y CIMARQ, en su rol de unidad técnica ejecutora, desarrollan un Plan de Manejo y Explotación del Área que determina las mejores alternativas para lograr la sustentabilidad de los recursos.

La inserción del Centro en Quintay lo ha transformado paulatinamente en un actor relevante dentro de las redes asociativas de la comunidad, asumiendo un rol protagónico en la solución de problemáticas que afectan la calidad de vida de los vecinos. En este escenario, se han realizado diversas actividades de vinculación más allá de lo productivo; una muestra de actividades recientes (2012) se presenta a continuación:

Actividades de Vinculación con el Medio desarrolladas por CIMARQ en Caleta Quintay, año 2012

MES	Año	VERSION	NOMBRE
Mayo	2012	5ª versión	Limpieza Borde Costero
Mayo	2012	10ª versión	Conmemoración Mes del Mar (Frecuencia una vez al año).
Enero	2012	5ª versión	Jornada de Vinculación con la Comunidad: Música, Arte y Ciencia (Frecuencia una vez al año).
Enero	2012	2ª versión	Nociones de Navegación en Kayak para niños de la comunidad de Quintay (Frecuencia una vez al año)
Marzo	2012	10ª versión	Asamblea general de Pescadores Artesanales de Caleta de Quintay. (Frecuencia Mensual).
Marzo	2012	5ª versión	Apoyo al programa de Salud Bucal de la Facultad de Odontología UNAB en la Caleta de Quintay. (Frecuencia Bimensual).
Marzo	2012	8ª versión	Programa de Divulgación Científico Tecnológico de CIMARQ.
Marzo	2012	10ª versión	Talleres técnicos. Área de manejo (Frecuencia Bimensual).
Enero	2012	1ª versión	Campamento Científico (Frecuencia una vez al año).
Enero	2012	1ª versión	Curso Internacional Biología del Desarrollo
Abril	2012	1ª versión	Pasantía Tecnológica para Pescadores Artesanales Insulares
Mayo	2012	1ª versión	Simposio sobre Ciencia, Salud y Pescado en Santiago
Junio	2012	1ª versión	Obra Teatral alumnos Escuela de Quintay
Agosto	2012	1ª versión	Reunión de Capacitación para el Sindicato de Pescadores de Quintay y la Subsecretaría de Pesca.
Septiembre	2012	1ª versión	Revista escolar para la comunidad (Frecuencia Mensual).
Octubre	2012	1ª versión	Taller para pacientes de salud mental posta Quintay
Octubre	2012	1ª versión	Curso de Prevención de Riesgos para Buzos y Pescadores. Directemar
Noviembre	2012	1ª versión	Intercambio de experiencia Pescadores Isla de Pascua - Caleta Quintay

Fuente: DGMV

Entre las actividades descritas, recibe especial mención el programa “Becas de Estudio a Hijos de Pescadores Artesanales”. Se trata de un hito sin precedentes en el sector de la pesca artesanal, que permite a los hijos de pescadores acceder a becas de estudios en las carreras pertenecientes a la Facultad de Ecología y Recursos Naturales de la Universidad.

7.3.2.3 Medio Institucional

Las actividades de vinculación que la universidad realiza con el medio institucional, se ilustran con la labor desarrollada por la Dirección General de Relaciones Internacionales y por la Secretaría Ejecutiva de la Red Pacto Global Chile.

La Dirección General de Relaciones Internacionales. Su función es asesorar a la Rectoría en la conducción de las relaciones internacionales de la Universidad, coordinando y desarrollando programas académicos internacionales de pregrado y postgrado, y de cooperación e intercambio académico y estudiantil con instituciones extranjeras de educación superior (Anexo 4.2, Reglamento General, art. 7).

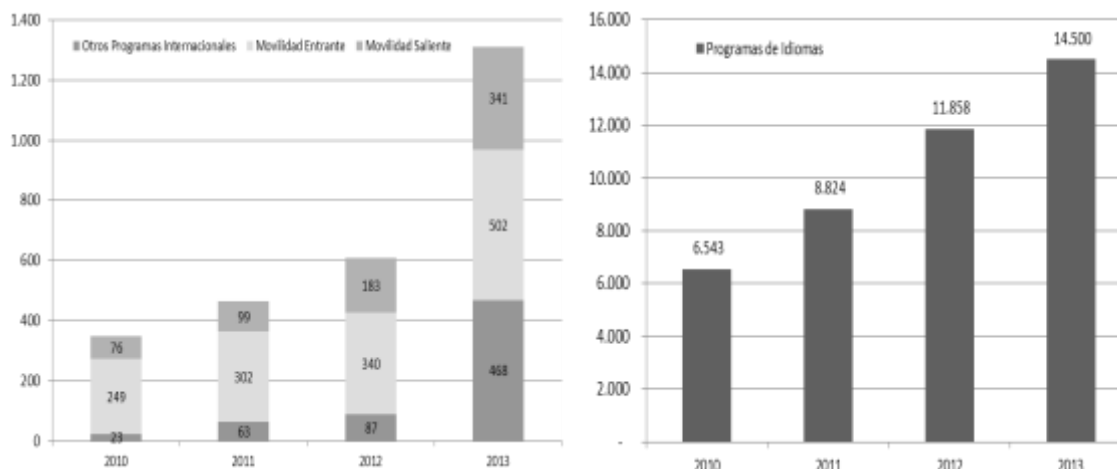
Entre las acciones desarrolladas por esta Unidad se destacan²⁹:

- **El programa de intercambio.** Dirigido a estudiantes de la Universidad Andrés Bello que estén al menos en el cuarto semestre de su carrera. A través de este programa, los estudiantes pueden realizar un semestre o un año de estudios en el extranjero, período durante el cual continúan siendo alumnos regulares de la Universidad. Las asignaturas que cursen en la institución de destino serán convalidadas una vez que retomen sus actividades en UNAB, previa autorización del Director(a) de carrera.

En el período 2010 a 2013-1 (inicio del primer semestre), se observa un crecimiento notable del número de estudiantes en intercambio, como se muestra en los siguientes gráficos.

La movilidad se refiere a programas de doble titulación, pasantías, cursos cortos; la Saliente son alumnos UNAB que salen al extranjero, y Entrante son alumnos extranjeros que ingresan a la UNAB. La zona en verde se refiere a participantes en otros programas, usualmente on-line con el extranjero.

Los programas de idiomas dicen relación con cursos de inglés formales.



Fuente: DGMV

²⁹ <http://www.unab.cl/intercambio/>

- **Doble Titulación.** La Universidad Andrés Bello ha alcanzado convenios de Doble Titulación con universidades extranjeras. Las opciones hoy son las siguientes:

École Supérieure de Commerce Marseille: está ubicada en la región de Marseille-Provence, la segunda más relevante de Francia, luego de París. Posee una estrategia de desarrollo destinada a ofrecer a sus estudiantes las mejores perspectivas laborales en el medio económico. Esta institución es reconocida por su prestigio, la innovación de sus programas académicos y por la implementación de plataformas tecnológicas en conjunto con empresas. El convenio permite a los estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad Andrés Bello optar a un Master of Science in Management (asignaturas en inglés y/o francés), siguiendo un programa anual en Francia. La postulación para estudiar en esta institución tiene lugar todos los semestres.

École Supérieure de Commerce Rouen. Creada en 1871, la Escuela de Negocios de Rouen es la segunda más antigua de Francia. Con énfasis en el entrenamiento de líderes capaces de desenvolverse exitosamente en mercados internacionales, esta Escuela mantiene una reputación de excelencia académica que la distingue en Francia. El convenio permite a los estudiantes de Ingeniería Comercial optar a un Master en Management o Programa Grande École (en inglés y/o francés). La postulación para estudiar en esta institución tiene lugar todos los semestres.

Universidad Europea de Madrid, España. Este convenio permite que los estudiantes cursen un período de estudios en esta Universidad privada española, previa aprobación del 75% u 80% de su programa en UNAB. A través de este convenio, los alumnos pueden optar a dos grados académicos, en las siguientes carreras: Arquitectura, Enfermería, Kinesiología, Ingeniería Comercial, Educación Física, Odontología

- **Programa de Intercambio Estudiantil para Extranjeros.** El Programa de Estudio en el Extranjero ofrece a estudiantes de diversas partes del mundo, la oportunidad de aprender y desarrollar sus habilidades en el idioma español y enriquecer sus carreras académicas. El programa está diseñado para estudiantes universitarios de pregrado que hayan completado al menos un año de estudio en su universidad de origen, para que asistan por uno o dos semestres a la UNAB, obteniendo créditos transferibles a su institución de origen. Los alumnos extranjeros que permanezcan por un semestre o un año, se integran a las facultades de la Universidad y tienen acceso a todas las instalaciones y servicios que ésta ofrece.
- **Convenios Internacionales.** La UNAB ha celebrado convenios de intercambio estudiantil, académico y de investigación con instituciones de educación superior de todo el mundo, para intercambio de estudiantes, investigación y convenios específicos por carrera y/o facultades³⁰.
- **Boletín de becas:** con el objetivo de orientar a las personas interesadas en seguir estudios en el extranjero, se ha elaborado un Informativo Bimensual de Becas y un resumen de las principales becas para cursar estudios en el extranjero³¹.

Red Pacto Global Chile. En 2007 se creó la Secretaría Ejecutiva de la Red Pacto Global Chile, bajo el alero de la UNAB, con el objetivo de establecer una plataforma de apoyo para que las organizaciones adhieran a los principios de esta iniciativa de las Naciones Unidas, generando valor a través de comportamientos responsables y el compromiso con la sostenibilidad. La red chilena funciona como órgano multi-sectorial, apoyado localmente en sus empresas y organizaciones adherentes, que participan en las activi-

³⁰Para obtener mayores antecedentes dirigirse a <http://www.unab.cl/intercambio/convenios.asp>

³¹Para obtener mayores antecedentes dirigirse a http://www.unab.cl/intercambio/beca_externas.asp

dades planificadas según el Plan Estratégico y reciben apoyo para la realización de sus comunicaciones de progreso (COPs).

La red se relaciona con la Oficina del Pacto Global en Nueva York y con el Centro Regional de Apoyo al Pacto Global para América Latina y El Caribe, y asiste anualmente a la ALNF (Foro Anual Mundial de Redes Locales) y al Encuentro Anual de Redes de América Latina y El Caribe, que se realizan cada año en un país diferente.

El Comité Ejecutivo es el principal órgano de gobierno, mediante el cual se canalizan los procesos de gestión para la toma de decisiones y representación de la red. Está integrado por un presidente y 15 directores y por un grupo de representantes de las diferentes empresas y organizaciones pertenecientes a la Red Pacto Global Chile. Actualmente, la Red está conformada por diferentes tipos de organizaciones, entre las que se cuentan 74 socios, además de alianzas y *media partners*.

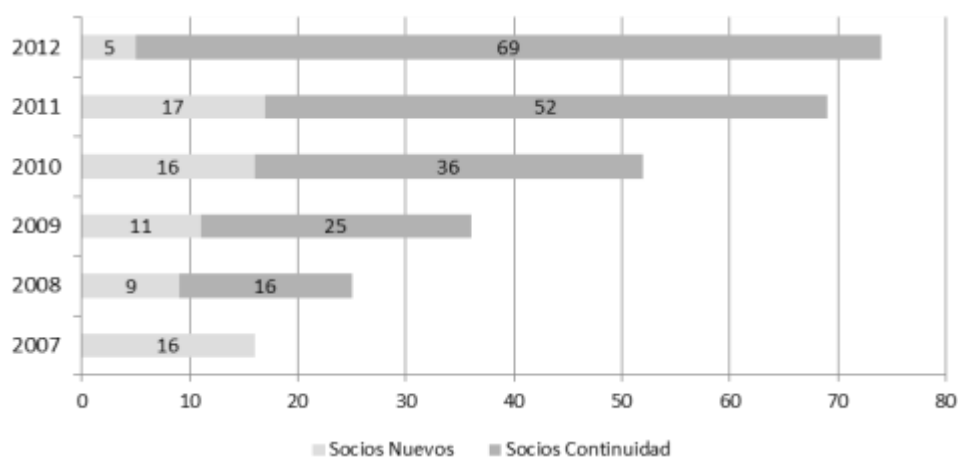
En Chile, la Dirección Ejecutiva está a cargo de Margarita Ducci Budge, desde 2007, quien es hoy la Directora General de Vinculación con el Medio de la UNAB, desde 2013. En dicho cargo recae la representación internacional de la Red ante la Casa Matriz y otros organismos ligados a temas de Responsabilidad Social. Además, está a cargo de la definición del lineamiento estratégico y de la ejecución del Plan de Trabajo anual.

La Red Pacto Global Chile tiene como Misión promover y difundir los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, con el objetivo de que las organizaciones que operan en Chile los integren en sus lineamientos estratégicos para generar valor a través de un genuino compromiso con la Sostenibilidad.

Su Visión es constituirse en un referente para las redes locales de Latinoamérica, contribuyendo con herramientas de gestión y cooperación en torno a los 10 principios, para hacer del Pacto Global el programa de Responsabilidad Social más reconocido del mundo.

Desde su formación la red Pacto Global Chile ha trabajado por aumentar el número de adherentes, como se demuestra en el siguiente gráfico:

Distribución de Socios Red Pacto Global Chile. Periodo 2007- 2012



Fuente: DGMV

La Red Pacto Global Chile ha desarrollado un formato de Comisiones orientadas en ejes temáticos, a través de Relaciones Laborales, Medio Ambiente, Educación y Transparencia. A cada mesa de trabajo asisten representantes de las organizaciones adheridas, según sus temas de interés o áreas de trabajo y en cada sesión se abordan temas que generalmente son guiados por un expositor invitado. Asimismo, se mantiene un calendario de seminarios, talleres y charlas, con la participación de expertos, tanto de la academia como del contexto empresarial. Hasta ahora, se han desarrollado 244 actividades.

Otra herramienta que permite evidenciar la Vinculación de la Red Pacto Global Chile con el medio son las apariciones en prensa en medios de comunicación, las que pueden asumir distintos formatos tales como cartas de opinión, notas, columnas, entrevistas, reportajes y sociales. A diciembre de 2012 el total de publicaciones registradas para el periodo 2007 -2012, alcanzaba las 1.329.

7.3.2.4 Medio Disciplinario y Profesional

La UNAB ha tenido una especial preocupación por reconocer el aporte que han realizado destacadas personalidades del mundo científico, de las artes y cultura, en sus ámbitos de trabajo, a través del premio Doctor Honoris Causa y Premio al Mérito Andrés Bello.

Doctor Honoris Causa³². La Universidad concede el título honorífico de Doctor a personajes que se han destacado en ciertos ámbitos del conocimiento o de su quehacer profesional. Es un alto honor para personas de testimonio social, reconocido e intachable, respeto a sus semejantes y a sí mismo, las cuales trascienden a las familias, personas, instituciones y las acciones que se reconocen.

La distinción la realiza el Rector, con el acuerdo de la Junta Directiva, previa aprobación del Consejo Superior de la Universidad por la unanimidad de sus integrantes. Entre las personalidades que han recibido este honor se encuentra una larga lista de ilustres científicos, investigadores, pensadores o artistas de prestigio. A la fecha, 16 personas han sido investidas con esta distinción:

Dr. Eric Wieschaus y Sir John Gurdon (2012), Mario Vargas Llosa (2011), Nelson Mandela (2010), Claus Roxin (2009), Marcela Contreras (2009), Enrique Valentín Iglesias García (2008), Woodie Flowers (2007), Cristina Gallardo Domas (2007), Alvaro Uribe (2006), José María Aznar (2006), Alfred Sommer (2006), Máximo Pacheco (2004), Otto Kernberg (2003), Per-Ingvar Branemark (2002) y Gonzalo Rojas (1998).

Premios al Mérito Andrés Bello³³. La UNAB otorga cada dos años un premio cuyo sentido es valorar y destacar el trabajo de profesionales que han dedicado su vida al cultivo de una determinada actividad, disciplina o ejercicio profesional. Junto a las personas elegidas para recibirlo en las menciones de Educación, Ciencias, Humanidades y Ciencias Sociales y Artes, además se otorga una distinción especial a la figura pública del año.

El premio recae en un profesional de estas áreas o en una persona jurídica que haya realizado una contribución significativa. El jurado está presidido por el Rector e integrado por dos Premios Nacionales de cualquiera de las menciones, todos designados por el Consejo Superior. Lo integra también el decano más antiguo de la Universidad y una de las personas galardonadas en la última premiación, designada por la Junta Directiva. El premio consiste en un diploma que acredita la distinción y en una estatuilla de metal

³²Mayor información en <http://honoriscausa.unab.cl/>

³³Mayor información en: http://www.unab.cl/universidad/premio-merito/premio_merito.asp

con la figura de Andrés Bello o en una medalla recordatoria, cuyos derechos de propiedad le pertenezcan en forma exclusiva, y en un aporte en dinero.

Los premios 2012 distinguieron a las siguientes personalidades:

- Mención Figura Pública del año: Iván Fuentes.
- Mención Humanismo y Ciencias Sociales: Padre Fernando Montes.
- Mención Educación: Corporación Municipal Puente Alto.
- Mención Ciencia y Tecnología: Horacio Bruno Croxatto.
- Mención Artes: Mahani Teave.

7.4 Inversiones en Vinculación con el Medio

Respecto a las inversiones desarrolladas en el ámbito de la VM, la evolución del recurso financiero puede observarse en el siguiente cuadro resumen. Al respecto, cabe señalar que los fondos totales asignados a esta área alcanzaron a \$1.660.663.000 en el 2007 y para el 2012 se asignaron montos superiores a los \$ 2.000.000.000

Distribución Presupuestaria a Vinculación con el Medio. Período 2010 -2012

Unidad	Ejecución 2010	Ejecución 2011	Ejecución 2012
Dirección de Extensión Cultural	621.135.497	420.274.664	380.078.201
Programa de Artes Liberales	132.884.601	87.746.097	63.652.700
Dirección de Extensión Académica	8.318.999	172.449.861	127.422.422
Centro de Sustentabilidad		8.926.093	12.365.699
Diploma de Habilidades Laborales	28.362.725	197.010.106	288.524.009
Acción Joven		34.500.000	52.000.000
Centro de Atención Clínica de la Escuela de Psicología	2.000.000	2.200.000	2.100.000
DAE Trabajos Voluntarios	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Acción Social Odontología	3.200.000	4.400.000	4.400.000
Dirección de Egresados o Alumni	140.133.989	136.254.806	171.351.549
Centro de Investigación Marina Quintay (CIMARQ)	210.665.371	214.000.597	189.085.470
Dirección General de Relaciones Internacionales	673.255.294	234.793.413	374.824.841
Red Pacto Global Chile	101.157.692	128.867.531	153.272.846
Doctor Honoris Causa	40.795.042	33.995.868	26.500.000
Premio al Mérito Andrés Bello	13.999.805	0	14.213.000
Otros de extensión Rectoría	14.575.375	15.342.500	16.150.000
Fondos facultades Poryectos Propios	49.480.000	49.320.500	120.449.691
Total	2.074.964.390	1.775.082.036	2.031.390.428

Fuente: DGMV

7.5 Fortalezas y Debilidades o Desafíos

El grupo de trabajo del área en el auto estudio y los análisis de la Dirección General de Vinculación con el Medio en interacción con las unidades, condujo a la identificación de las siguientes principales fortalezas y debilidades, que se enumeran a continuación:

Fortalezas

- 1. Las políticas, estructuras organizacionales y los mecanismos en el área han consolidado y aumentado la interacción de la UNAB con el entorno.**
- 2. Se ha logrado concretar proyectos que han afectados todas las áreas definidas del entorno, involucrando a todas las facultades de la UNAB y sus sedes, e impactando a una cantidad creciente y diversa de audiencia externa.**
- 3. Se ha alineado estratégicamente el desarrollo del área con el Plan Estratégico Institucional 2013-2017, considerándose organización y recursos, lo que garantiza una consecución de las acciones en el futuro.**

Debilidades y Desafíos

- 1. Estandarizar el sistema de registro existente para las actividades de Vinculación con el Medio, permitiendo una mejor definición de indicadores comunes que permitan realizar análisis comparativos entre las distintas unidades.**
- 2. Aumentar el respaldo financiero asociado a los proyectos emblemáticos de manera de no depender exclusivamente de fondos concursables.**
- 3. Aumentar la sinergia entre las facultades para potenciar iniciativas y proyectos, a la vez alcanzar un mayor equilibrio en la cantidad de actividades que realizan, aprovechando de mejor manera la sinergia.**

Palabras de cierre

Las numerosas y diversas actividades que se desarrollan en VM responden al compromiso institucional con esta función y a un reconocimiento del aporte que el medio externo puede entregar a la institución. En los últimos años, ha habido un crecimiento sostenido no solo de los recursos asignados para el área sino que también en la riqueza y diversidad de las actividades desarrolladas. La Dirección General de Vinculación con el Medio continuará sistematizando y canalizando las diversas actividades, a través de mecanismos formales que permitan un adecuado monitoreo de las mismas

CAPÍTULO 8. LAS SEDES DE LA UNAB

SEDE VIÑA DEL MAR

8.1 Historia y Evolución de la sede de Viña del Mar

8.1.1 Principales hitos del desarrollo de la sede

Inicio del Proyecto Educativo en la ciudad de Viña del Mar (año 2000 al 2005)

La Región de Valparaíso se ha destacado históricamente como una importante plaza universitaria. Sin embargo, a la fecha de instalación de la UNAB en la zona, la oferta era provista mayoritariamente por instituciones estatales o pertenecientes al CRUCH. La necesidad de apoyar a los estudiantes de la desaparecida *Universidad Educare* (Viña del Mar), además de la posibilidad de cubrir, a través de un proyecto privado y de calidad, los requerimientos de miles de estudiantes de la zona que no podían acceder a las universidades existentes, llevaron a la UNAB a tomar la decisión de crear una sede en Viña del Mar. Así, la sede inicia oficialmente sus actividades el 01 de enero del año 2000, y junto con ofrecer continuidad al proyecto educativo de las carreras del área de Educación, además de Psicología, de la Universidad Educare, la sede oferta un total de seis carreras en su primer año de funcionamiento, totalizando una primera matrícula de 600 alumnos, alojados en lo que hoy es el Campus Miraflores.

Durante el año 2002 se inician seis nuevas carreras junto con el *Programa de Bachillerato en Ciencias*. Por decisión institucional, se prioriza la creación de carreras del área de la salud: *Odontología, Enfermería, Kinesiología y Tecnología Médica*, además de las carreras de *Derecho e Ingeniería Comercial*. Lo anterior conlleva un crecimiento en términos de la infraestructura educativa, ampliándose el Campus Miraflores en la propiedad de los Fresnos 52, como asimismo, la incorporación del inmueble de calle Valparaíso, es decir, Campus Canchas y Campus Chorrillos.

Durante este proceso la sede potencia su orgánica, estructurando unidades académicas y administrativas funcionales a este crecimiento, a fin de potenciar el trabajo académico con el funcionamiento administrativo de la sede, en un marco de atribuciones claras, y una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Asociado a este contexto, la sede durante el año 2005 amplía su oferta académica, destacando en esa oportunidad, la creación de la carrera de *Medicina*, cuyo inicio provoca un fuerte impacto y expectativas en la Región de Valparaíso. Inician además actividades académicas las carreras de *Nutrición y Dietética, Ecoturismo, Trabajo Social, Pedagogía en Inglés, Ingeniería en Biotecnología e Ingeniería en Computación e Informática*. A fines del año 2005, la sede de Viña del Mar cuenta con una matrícula de 1.100 alumnos de primer año distribuidos en 21 carreras, con una superficie disponible para sus actividades académicas que alcanza los 29.157M² construidos, exhibiendo la sede los primeros indicadores de desarrollo en este primer período.

Crecimiento y diversificación de la oferta académica (año 2006 al 2010)

Otro paso relevante para la institución y que marca un segundo período en el desarrollo de la sede, fue el impulso de iniciativas estratégicas que consideraran el crecimiento, complejidad y madurez alcanzada por la institución. En sede, se caracterizó por la amplitud y diversificación de su oferta académica, hacia un enfoque en el ámbito de los intereses marítimos, con el objetivo de entregar una oferta diferenciadora y de pertinencia regional. Es así como, a fines del año 2007, la UNAB conviene con la Universidad Marítima de Chile (UMACH), la continuidad de estudios de los alumnos de la UMACH en la Universidad Andrés Bello. Esto trae consigo la incorporación de nuevas carreras a la sede como *Arquitectura, Diseño e Ingeniería Civil Industrial* y las carreras del área marítima, como *Ingeniería en Transporte Marítimo e Inge-*

nería en Marina Mercante. También destaca, en este período, la creación en la sede de Viña del Mar, del Centro de Estudios Oceánicos Insulares y Antárticos, como un espacio de reflexión geopolítica y socio-económica institucional sobre intereses permanentes del país en este ámbito. Actualmente, el Centro sigue desplegando diversas actividades de extensión académica, las cuales han posicionado a la universidad como un importante referente en el debate de estos temas en la región y el país.

Ante este escenario de crecimiento y diversificación, la institución impulsa para el año 2008 un nuevo proceso de planificación estratégica, definiendo para el año 2009 un ajuste en su estructura institucional, que se caracteriza por una mayor descentralización de las funciones de apoyo en los ámbitos académicos y administrativo. En sede, estos ajustes se tradujeron en una reorganización en la administración académica, a través de la creación de una Dirección de Docencia en sede, con el objetivo de proveer no sólo una mejor asignación y uso de los recursos, sino también garantizar la calidad del servicio docente.

En línea con este fortalecimiento en la gestión, la institución promueve en sede, la diversificación de su oferta académica hacia una modalidad de estudios funcional a personas que requieren trabajar y estudiar, aperturando así carreras en *régimen Vespertino*. Las primeras carreras en dictarse bajo este régimen fueron *Derecho, Contador Auditor, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial e Ingeniería en Computación e Informática*, con una matrícula total de 131 alumnos para el año 2009. Del mismo modo, para el año 2010, se suma la modalidad de estudios *Advance*, como una alternativa novedosa para la conclusión y continuidad de estudios para alumnos que trabajan, con un régimen de estudios trimestral y en horario vespertino.

El crecimiento experimentado por la sede durante este segundo período, se refleja en sus principales indicadores de ingreso, que muestran una matrícula total para el año 2010 de 6.874 estudiantes en 42 carreras regulares, 221 alumnos en 8 carreras de régimen vespertino y 46 matriculados en 6 programas en modalidad *Advance*, acentuando su incursión y desarrollo en programas de estudios hacia el adulto que trabaja.

Prestigio y consolidación institucional del proyecto educacional (año 2011 – En adelante)

Un tercer período en el desarrollo de la Sede se abre y destaca por los principales logros alcanzados por la institución en términos de calidad e infraestructura, los cuales han repercutido fuertemente en el accionar y la imagen institucional de la sede.

Entre los principales ajustes de calidad impulsados a nivel institucional en este período con impacto en la sede de Viña del Mar, se puede mencionar la creación de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad en mayo de 2010 y la creación de la Dirección de Acreditación sede Viña del Mar, en mayo de 2012, dependiente de esta Vicerrectoría, con el propósito de facilitar la política autoevaluativa y acreditativa de las carreras y programas de la institución en la sede.

Como resultado de lo anterior, la sede actualmente cuenta con 11 carreras de pregrado acreditadas. Además, se ha impulsado el proceso autoevaluativo de 22 carreras más, a nivel institucional, donde 13 de ellas tienen presencia en la sede de Viña del Mar. Lo anterior, con miras a su acreditación durante el periodo 2013-2014. Complementariamente, la UNAB, se encuentra desarrollando actualmente un proceso de acreditación internacional con la MSCHE de los Estados Unidos, a fin de cumplir con normas internacionales de buenas prácticas de aseguramiento de la calidad. La participación de la sede en este proceso, ha sido a través de la conformación de un grupo de trabajo³⁴ liderado por el Vicerrector de sede, con el objetivo de implementar un proceso de autoestudio, que permita identificar áreas de intervención y consolidar un espíritu de comunidad, en torno al logro de la efectividad institucional y educacional.

³⁴Acorde a los lineamientos de trabajo propuesto por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad en el documento *Diseño de Autoestudio 2012*.

Entre los aspectos de consolidación de la sede, se puede mencionar, el crecimiento sostenido que ha experimentado la oferta académica de la sede, la cual se refleja por los datos actuales de ingreso, que para el año 2012, da cuenta de un total de 8.111 estudiantes matriculados en 48 carreras y programas ofrecidos por la sede.

8.1.2 Principales indicadores de desarrollo de la oferta educativa de la sede

La creación de carreras de la sede es formulada sobre la base de una metodología que considera la capacidad institucional en el cumplimiento de los estándares académicos y materiales, las posibilidades laborales para los egresados y la evaluación del impacto de la nueva oferta, tanto en el medio social como en la sede donde se ofrezca.

En este sentido, la evolución de la oferta en la sede de Viña del Mar ha presentado un continuo progreso entre los años 2009 y 2012, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Resumen Global	2009	2010	2011	2012
Matrícula Nueva	2.090	2.369	2.411	2.712
Matrícula Total	6.731	6.874	7.351	8.111
Matrícula Vespertina	131	221	197	248
Matrícula Advance	-	46	147	132
Matrícula Postgrado	213	221	169	186
N° Carreras Diurnas	36	42	48	48
N° Carreras Vespertinas	5	8	8	8
N° Programas Advance	-	6	6	6
N° Programas Postgrados	9	9	8	12

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB

Como se observa en el cuadro anterior, la matrícula total de la sede, en el período 2009 al 2012 ha experimentado un tasa promedio global de crecimiento de un 6,6%, con un número de programas regulares que ha aumentado de 36 el año 2009 a 48 programas el año 2012 en las diversas áreas del conocimiento. Misma tendencia la reflejan tanto en matrícula en cantidad de oferta, los programas Vespertino, Advance y Postgrado de la Sede, dando cuenta de un crecimiento orgánico en este ámbito de la Sede (Anexo 5.9, Evolución de la Matrícula).

Los datos reflejados en sede, confirman una alta preferencia de estudiantes por estudiar en la sede de Viña del Mar. Los indicadores institucionales señalan, en este ámbito, que la sede registra la mayor conversión en matrícula respecto a los inscritos en la región (4,9%), lo que da cuenta de lo pertinente y atractivo de la oferta académica que ofrece la Sede en la Región de Valparaíso (Anexo 8.1.2, Resultados Generales de Admisión 2012) .

8.1.3. Gobierno y gestión

La estructura y modelo de organización que adopta la institución en el caso de la Sede de Viña del Mar se da en una lógica funcional, en términos de coordinación y dependencia que tienen tanto las carreras con sus respectivas escuelas y facultades, como también la del vicerrector con las áreas de gestión académico – administrativas de la Sede. Lo anterior, con el objetivo de posibilitar el buen logro del proyecto educativo institucional, que se operativiza, a través de las distintas políticas institucionales en Sede.

Para garantizar una información oportuna y de coordinación al interior de las sedes en las áreas académica y administrativa, la institución ha establecido dos mecanismos de gestión dirigidas por un Vicerrector de

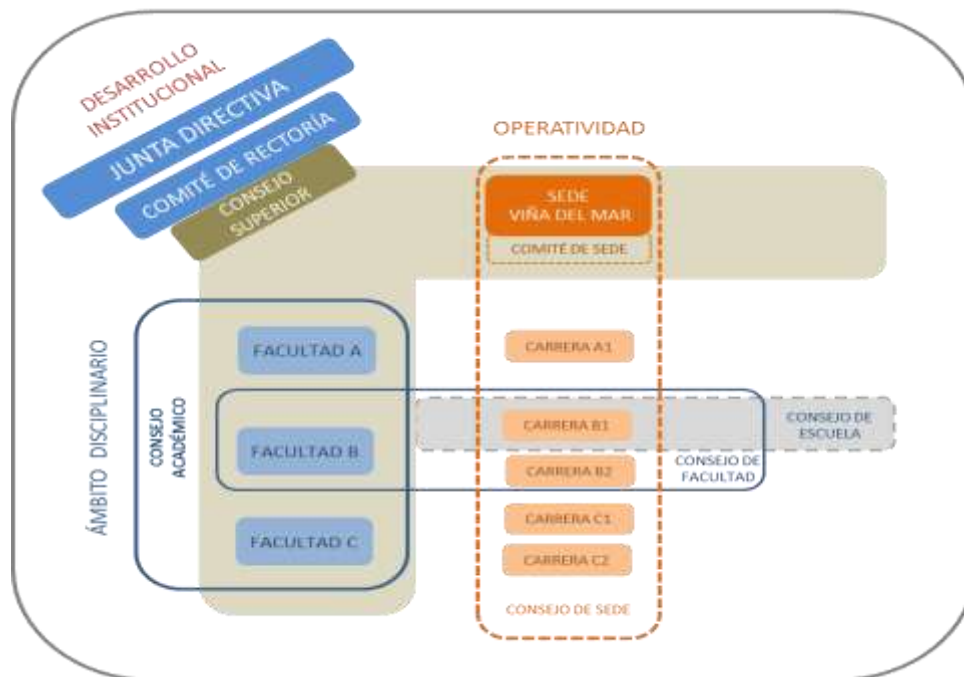
sede, establecidas bajo el Decreto Universitario N°1873/2011 (Anexo 4.8). En consecuencia, el gobierno de la sede de Viña del Mar cuenta con dos organismos colegiados:

- a) *Comité de Sede* (área de gestión), le corresponde coordinar y concordar las acciones de las distintas unidades de la sede para el mejor cumplimiento de la ejecución de las políticas emanadas desde el nivel central en las diferentes áreas del gobierno de la Universidad, procurando la más oportuna y eficiente atención de los servicios de apoyo que presta la Sede. Se reúne semanalmente y a él asisten todos los directores de servicios.
- b) *Consejo de Sede* (área académica), le corresponde conocer y analizar los aspectos fundamentales de la labor académica de la sede, coordinando las acciones de las distintas direcciones de carreras para la implementación de las políticas emanadas del nivel central en dicha área. Se reúne una vez al mes y está integrado por todos los directores de carrera.

Estas reuniones se encuentran respaldadas con las actas respectivas mensuales de su funcionamiento. Dependiendo de la problemática a tratar y si el vicerrector lo estima necesario, se llevan a cabo los *Consejos Ampliados* en los cuales se reúne el Comité y el Consejo de sede en pleno.

8.1.4. Mecanismos de coordinación con el nivel central

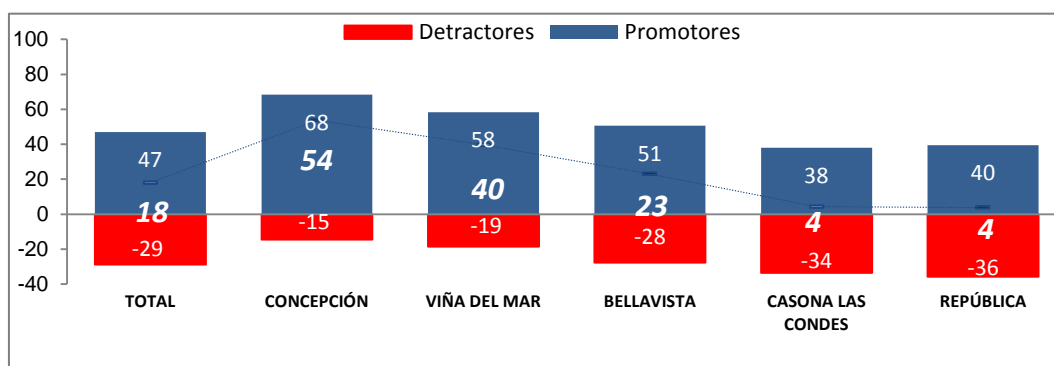
En términos operativos, la sede se organiza de forma ad-hocrática, donde las principales estructuras académicas y administrativas de la universidad se replican funcionalmente en sede, siendo coordinadas por un vicerrector, lo que por un lado, permite que la sede tenga cierta flexibilidad y adaptación frente a nuevas exigencias y ajustes institucionales, y por otro lado, operar de acuerdo a las directrices institucionales y académicas centrales. Lo anterior, busca dar respuesta eficiente a dos preocupaciones principales de la institución, las cuales son: a) el servicio operativo que se entrega al estudiante en la sede; y b) la consistencia académica disciplinaria que desarrolla una Facultad. Para estos propósitos, la institución dispone de diversos mecanismos de gestión que buscan asegurar su efectividad en el cumplimiento de estos objetivos, los cuales se exhiben en el siguiente esquema:



Fuente: Grupo de Autoevaluación Sede Viña del Mar, 2013.

Los mecanismos que se exhiben en este esquema, permiten comprender como se conecta el proyecto educativo institucional con la gestión operativa de la sede, mediante los mecanismos de gestión institucional dispuestos para ello, a saber: *El Consejo Superior, El Consejo de Facultad y el Consejo de Sede*. Los dos últimos, permiten verificar que un director de carrera, participe de varias líneas de responsabilidad y coordinación, en la perspectiva de cumplir consistentemente con los propósitos de desarrollo de la facultad y la sede a la que pertenece, contribuyendo así, a que los esfuerzos se orienten a lograr un nivel de calidad equivalente, donde la evaluación de la gestión de la Sede responde también a la integración de ambos indicadores. Por lo tanto, estos mecanismos de gestión, se transforman en las instancias colaboradoras para el proceso de toma de decisiones en el ámbito local, donde además el vicerrector de sede participa en una reunión semanal de coordinación en el Comité de Rectoría, integrando también el Consejo Superior, lo cual le permite conocer el alcance de los análisis y requerimientos de la Universidad, donde además puede aportar su diagnóstico de las necesidades locales. De esta forma, las instancias administrativas y académicas locales podrán asegurar la calidad de la toma de decisiones de las instancias superiores a nivel local.

Lo anterior, se refleja en los resultados de las últimas encuestas de satisfacción NPS UNAB (Anexo 8.3, Resultados NPS 2012 sede Viña del Mar), aplicadas a los estudiantes en el año 2012, la cual ubica a la sede de Viña del Mar, en el segundo lugar de los campus y sedes mejor evaluadas, tal como se expone en el siguiente gráfico:



8.1.5 Marco estratégico operativo de la sede y acciones desarrolladas

Para asegurar el logro de los objetivos definidos por la UNAB, la Sede se rige por el Plan de Desarrollo Institucional 2009 -2013 aprobado por la Junta Directiva en mayo de 2009, que considera objetivos y actividades en el nivel central y en cada una de las facultades y sedes, constituyendo así su marco orientador operativo.

En base a este contexto, la sede establece un marco referencial operativo, el cual se traduce en las siguientes líneas de trabajo, aplicables al desarrollo de la sede:

- Calidad y pertinencia de la oferta académica.
- Mejoramiento de los Servicios a los usuarios (alumnos y docentes).
- Vinculación con el Medio.
- Investigación.
- Posicionamiento de la imagen institucional.
- Desarrollo de la infraestructura y equipamiento.

En referencia a la calidad de la oferta académica, las acciones desarrolladas en este ámbito han sido:

1. Apertura en sede para año el 2012 de 3 nuevas carreras: Geología, Ingeniería en Metalurgia y Minas e Ingeniería en Minas, potenciando así una nueva área formativa de interés para los estudiantes de la Región.
2. Disminución de la tasa de deserción estudiantil en sede, a través de procesos académicos de reforzamiento del rendimiento académico, particularmente en el área de Ciencias Básicas y Biológicas. Los resultados en este ámbito, reflejan una disminución de la tasa de deserción en sede de un 14,5% en el 2008 a un 12,8% para el año 2012³⁵.
3. Alineación de la docencia con el Modelo Educativo Institucional, a través del fortalecimiento de los Cursos de Educación General en todas las carreras de la sede. Para ello, la institución estableció en el año 2012 una unidad de coordinación en sede para el desarrollo de esta línea formativa en los planes de estudios de las carreras. Para el año 2012, esta unidad coordina 43 cursos de este tipo en las distintas carreras.
4. Facilitación y apoyo técnico en sede en los procesos de autoevaluación nacional e internacional (institucional y de carreras), a través de la creación en el año 2012 de la Dirección de Acreditación de sede, dependiente de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad.
5. Fortalecimiento de la planta académica de las carreras, a través de la contratación de docentes con grado académico y experiencia en docencia universitaria. En este sentido, las acciones han estado enfocadas a un aumento progresivo de la contratación de docentes media jornada. Mientras en el año 2009 existía un 8% de académicos con media jornada, al 2012 la cifra era ya de 13% sobre el total de la sede.
6. Potenciamiento de los programas *Advance*, y *carreras de pregrado vespertinas*, para satisfacer las necesidades de educación del adulto proveniente del mundo del trabajo. Para el año 2012, se desarrollan 14 programas de este tipo (8 vespertino y 6 Advance) con una matrícula total global para ese mismo año de 380 estudiantes en los diversos programas ofrecidos en la sede.

En cuanto al mejoramiento de los servicios a los usuarios, especialmente en la calidad de atención a los estudiantes, las tareas estratégicas en sede apuntaron:

1. Gimnasio Poli deportivo exclusivo para el uso de estudiantes y colaboradores de la sede, ubicada en recintos del Valparaíso Sporting Club de Viña del Mar.
2. Aumento en la provisión de títulos y volúmenes en la biblioteca de la sede.
3. Habilitación de nuevos espacios de esparcimiento (y de mejor calidad) para uso de los alumnos de la sede.
4. Mejoramiento del estándar de espacios destinados a los alumnos de los programas vespertinos y Advance.
5. Potenciar el servicio de enfermería, estableciendo una estructura permanente de atención para estudiantes y colaboradores de la sede.

³⁵Fuente: Oficina de Análisis Institucional, corresponde al porcentaje de alumnos de carreras de pregrado que continúan estudios al año siguiente en la Universidad, sin estar egresado o titulado.

6. **Impulsar una mejor organización y representación estudiantil en sede, con el objetivo de vehicular de mejor forma las demandas estudiantiles. Lo anterior, se palpa en el año 2012 con la creación de la primera Federación Estudiantil local representando a los 27 Centros de Alumnos que existen en la sede.**

En el ámbito de la Vinculación con el Medio, las acciones desarrolladas durante este periodo han sido:

1. **Desarrollo sistemático de actividades de extensión cultural hacia la comunidad local y regional, a través de (1) *La Camerata UNAB*; (2) *El Coro UNAB*; (3) *Obras de Teatro*; y (4) *Ciclo de Conciertos Internacionales*. Asimismo, se debe considerar también, la línea de trabajo que se viene desarrollando en el último tiempo con colegios de la zona, ofreciendo *Conciertos Educativos* y *Ferias Itinerantes in situ*, lo cual refleja el alto impacto de estas acciones a nivel local.**
2. **Potenciamiento en sede de los Proyectos de Extensión Académica, con el propósito de dar a conocer distintos ámbitos del conocimiento a la comunidad con innovadoras iniciativas. Para el año 2012, seis proyectos de este tipo se desarrollaron con un monto total asignado de \$12.000.000 de pesos.**
3. **Impulso y apoyo de acciones de vinculación, a través de actividades deportivas organizadas por la Dirección de Asuntos Estudiantiles, como *torneos deportivos interuniversitarios, instancias comunitarias de deportes y recreación, trabajos voluntarios*, las cuales han tenido un positivo impacto en la comunidad local.**
4. **Promoción y difusión de actividades de difusión y extensión del *Centro de Estudios Oceánicos, Insulares y Antárticos*, ubicado en la sede Viña del Mar, el cual promueve y organiza actividades de difusión y extensión, de nivel nacional e internacional, centrado en las temáticas del Pacífico, Antártica y posesiones insulares de Chile, desde una mirada socioeconómica y geopolítica, convirtiéndose actualmente en un fuerte referentes de estos temas en la Región y el país.**
5. **Desarrollo de actividades de *Interescolares*, con el propósito de vincular el mundo universitario con el mundo escolar.**
6. **Reactivación del proyecto recreativo del *Parque Quebrada Verde*, convenio suscrito entre la Ilustre Municipalidad de Valparaíso y la UNAB en Agosto del 2012, que entrega para su administración 120 de hectáreas, siendo un acuerdo estratégico de gran impacto para la ciudad de Valparaíso, donde la universidad, esperar generar diversos proyectos en el ámbito académico, cultural y recreativo.**

En relación al ámbito de la investigación, la sede ha impulsado las siguientes acciones:

1. **Incentivar la participación de académicos de la sede en proyecto internos y externos de investigación, con énfasis en aquellos que puedan generar impacto local o regional. En este sentido, ha sido relevante el vínculo que han tenido, a partir del año 2010, académicos de la sede con el Centro de Investigaciones Marinas de Quintay (CIMARQ) de la UNAB. Este centro desarrolla, entre otras, investigaciones en áreas de la Microbiología y Genómica de organismos acuáticos, con impacto real en las comunidades locales asociadas a estos proyectos y con participación efectiva de académicos e investigadores de la sede Viña del Mar de la UNAB. En este punto destaca, por ejemplo, la participación de la Directora de Ingeniería en Acuicultura de la sede, como colaboradora en un Proyecto Fondo de Innovación a la Competitividad (liderado por CIMARQ), enfocado en la recuperación del recurso langosta de Isla de Pascua. Otro ejemplo, lo observamos en la Directora**

de la Escuela de Ecoturismo, quien lidera un proyecto de exploración de patrimonios submarinos, históricos y naturales de Chile con financiamiento interno de la Universidad (DI-UNAB).

2. Incorporación progresiva de académicos en la sede que participan activamente en proyecto de investigación institucional. Para el año 2012, la sede cuenta con 14 académicos activos, que desarrollan actualmente diversas investigaciones en el área de las Ciencias Básicas de la institución, denotando el impulso por descentralizar estas actividades a nivel local.

En referencia al posicionamiento de la imagen institucional en el contexto local y regional, la sede ha impulsado una estrategia de difusión y comunicación externa, que se ha traducido en las siguientes acciones:

1. Desarrollo sistemático de acciones de difusión de la oferta académica, como asimismo de la experiencia universitaria. Las principales acciones en esta área, han incluido charlas vocacionales, visitas guiadas a los campus, simulaciones presenciales y on line para la PSU y charlas temáticas, abarcando a los diversos establecimientos educacionales de la Región de Valparaíso.
2. Acciones permanentes de vinculación con los medios de prensa nacional y regional, con el objetivo de dar a conocer las múltiples actividades académicas que desarrolla la institución a través de la sede. Para ello, la sede cuenta con una unidad encargada de coordinar y desarrollar este tipo de acciones, vinculando las actividades de las carreras de la sede con los diversos medios de comunicación.

Finalmente y en lo relativo al área de infraestructura y equipamiento, cabe mencionar la construcción y habilitación del nuevo Campus Único UNAB. Este gran proyecto, que implicó una inversión de más de 60 millones de dólares (la mayor inversión privada en Viña del Mar en el último tiempo), generará un espacio universitario común, con altos estándares de calidad y prestación de servicios a estudiantes, académicos y funcionarios. Con este nuevo campus, la UNAB consolida su presencia en la ciudad, da respuesta a legítimas demandas de mejoras en estas áreas y genera las condiciones adecuadas para acoger nuevos estudiantes, conforme al crecimiento esperado para la sede.

8.1.6 Mecanismos de control presupuestario institucional para la asignación de recursos

La Sede cuenta con procedimientos y herramientas para efectuar su presupuestación financiera anual en forma centralizada. La planificación presupuestaria comienza en junio de cada año y consiste en solicitar a cada unidad, administrativa y académica, plantillas estandarizadas para que puedan informar sobre sus requerimientos y necesidades, valorizadas con la respectiva justificación, para así dar cumplimiento al servicio académico y administrativo del año próximo. Como ocurre en toda la universidad, cada solicitud es revisada centralmente y luego de un proceso de análisis y validación, se asignan los presupuestos anuales a cada unidad.

Operativamente, la UNAB (y también la sede), utilizan la plataforma Peoplesoft para gestionar los recursos asignados, conforme a la planificación financiera generada en agosto de cada año. Este sistema permite hacer a la distancia monitoreo o seguimiento de los compromisos financieros. Las asignaciones financieras están dadas para ítems de inversiones y gastos, los que deben ajustarse a la normativa vigente de compras.

Estos ejercicios sistemáticos de presupuestación y control permiten una adecuada asignación de los recursos a la Sede, para así responder a los desafíos planificados y consignados para cada área y unidad.

8.1.7 Principales acciones de mejoramiento en el ámbito de la gestión

En el ámbito de la gestión de sus sedes, la UNAB cuenta con una institucionalidad clara y formal, así como con procedimientos y prácticas para desarrollar una planificación estratégica sistemática y de gestión de sus recursos para un adecuado funcionamiento de los servicios académico-administrativo de cada sede, en el marco de su Proyecto Educativo Institucional.

En el caso de la sede, desde sus inicios el marco de referencia para la planificación estratégica, lo constituye el Marco Programático establecido en el Plan de Desarrollo Institucional, el cual en términos locales, se ha traducido en políticas operativas de crecimiento, desarrollo académico, investigación y de vinculación con el medio, las cuales han marcado el sello actual del desarrollo de la UNAB en la ciudad de Viña del Mar. En este sentido, el crecimiento y desarrollo experimentado por la Sede en el último tiempo, se ha establecido de acuerdo a lo definido en el Plan de Desarrollo Institucional 2009 -2013.

El crecimiento experimentado en la sede de Viña del Mar durante el período 2008 - 2012, da cuenta de una tasa promedio de crecimiento de la matrícula total de un 6,6% (Anexo 5.9, Evolución de la Matrícula), que sumado a la diversificación de su oferta académica, hacia una modalidad de estudios para el alumno que trabaja (Vespertino y Advance), implicó una serie de ajustes en la orgánica administrativa de la sede para responder ante estos desafíos. En este ámbito, se puede mencionar la creación de las siguientes unidades funcionales en Sede: *Subdirección de Docencia (2010)*; *Dirección de Acreditación (2012)*; *Dirección de Campus Clínico (2012)*; *Coordinación Egresados Sede Viña del Mar (2012)*; *Dirección de Asuntos Internacionales (2012)* y *Coordinación de Educación General (2012)*, las cuales se establecieron con el fin de desarrollar una coordinación eficiente de las políticas institucionales en lo local.

En esta misma línea de ajustes, también se consideran las medidas en torno al desarrollo de modernas tecnologías informáticas, como son las plataformas *Banner*, *Peoplesoft*, *Workflow* y *sistema de inversiones Capex*, las cuales brindan un apoyo técnico en los procesos académicos, de manera de facilitar a los alumnos el acceso a servicios en línea, como asimismo a los académicos y personal de apoyo, la actualización y registro de toda la actividad académica, administrativa y presupuestaria. Todas estas acciones, permiten actualmente, no solo una mejor gestión y uso de los recursos, sino que, un mejoramiento significativo en términos de la efectividad institucional y educacional del proyecto educativo en sede.

A continuación se expone un cuadro resumen de los principales indicadores de crecimiento de la sede de Viña del Mar en el período 2009 – 2012 en este ámbito.

Resumen Global / Gestión	2009	2010	2011	2012
Número total colaboradores (administrativos)	286	281	281	294
Superficie utilizada para uso educativo (M2)	37.170	36.253	36.253	36.253
Computadores para alumnos ³⁶	370	369	378	408
Total Títulos en Biblioteca	14.550	17.873	19.583	21.951
Total Ejemplares en Biblioteca	48.635	53.011	56.965	64.227
Laboratorios	50	50	51	51

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB.

Lo expuesto anteriormente, permite afirmar que la sede de Viña del Mar, se define como un plan de crecimiento orgánico, coherente y responsable, en consonancia con la misión y el Plan Estratégico Institucional de la UNAB.

³⁶Con acceso a internet. Información proporcionada por la Dirección de Servicios Docentes UNAB.

Cabe destacar que para el año 2013, con la entrada en operación del nuevo Campus Único, que reunirá a todas las carreras de la sede de Viña del Mar, estos indicadores mejorarán exponencialmente: 53.800 metros cuadrados construidos; más de 90 salas de clases; 73 laboratorios (6.107 m²); una biblioteca de sede con 2.280 m² (que incluirá 43 box de estudios); una plaza central de 2.816 m², para áreas de estar de alumnos, académicos y funcionarios; entre otros aspectos, convierte a este Campus en el signo de la evolución y consolidación del proyecto educativo que tiene la Universidad Andrés Bello en la Región de Valparaíso, particularmente en la ciudad del Viña del Mar.

8.1.8 Principales acciones de mejoramiento en el ámbito de la docencia

En el ámbito de la gestión educativa, los planes de estudios de las 48 carreras que tiene la sede, a partir del año 2012 han tenido un proceso de revisión y/o re-estructuración en función de los lineamientos dados por la Universidad, según lo establecido por el Modelo Educativo en curso. En este sentido, todos los planes de estudio cuentan actualmente con un perfil de egreso pertinentes a la profesión en un contexto nacional e internacional y, una estructura curricular que integra componentes de Educación General, con el objetivo de establecer un “sello institucional” en la formación profesional. Asimismo, las políticas institucionales dirigidas a promover el perfeccionamiento académico y docente, se han concretado en sede, a través de cursos gratuitos de: *Aprendizaje activo, Docencia Efectiva, Aulas virtuales, Evaluación Contextualizada y Estructuras de pruebas objetivas, con una alta participación de docentes de la Sede. Lo anterior, ha permitido una valorización positiva de la calidad académica de la sede, y en términos de percepción y satisfacción, los criterios de “Currículo” y “Profesores” obtienen la más alta valoración por parte de los estudiantes de la Sede. Así lo reflejan los resultados NPS 2012 (con un 71% promedio de promotores) y de la encuesta de percepción de calidad aplicada por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad el año 2013, que refleja un 85% y el 100% de valoración positiva en cuanto a la actualización de conocimiento por parte de sus docentes y la calidad de la docencia respectivamente.*

Cabe destacar que, a partir de la sistematización y formalización del Modelo Educativo en curso, 15 carreras con presencia en la Sede se encuentran trabajando en sus procesos de innovación curricular: *Educación Física, Educación Parvularia, Educación General Básica, Enfermería, Ingeniería en Marina Mercante, Ingeniería en Transporte Marítimo, Licenciatura en Artes, Psicopedagogía, Tecnología Médica, Química y Farmacia, Medicina, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Contador Auditor y Odontología.*

Un aspecto relevante de la sede ha sido implementar diversas acciones que contribuyan a la retención de sus alumnos. Así, desde el año 2009 algunas carreras realizaron una planificación de ayuda a sus estudiantes, considerando el trabajo pedagógico en aula, las tutorías para las asignaturas de ciencias básicas. En este sentido, se aprecia un leve descenso de un 1,4% en las tasas de deserción globales de los alumnos nuevos durante el período 2009-2011, siendo estas de un 14,2% y un 12,8% respectivamente. En el caso de la retención, se puede apreciar que los resultados se mantienen similares en el periodo 2009- 2011, tal como se observa en la siguiente tabla.

A continuación se expone un cuadro resumen de los principales indicadores de crecimiento y mejoramiento de la Sede de Viña del Mar en el período 2009 – 2012 en este ámbito.

Resumen Global / Docencia	2009	2010	2011	2012
Académicos jornada completa	124	133	140	122
Académicos media jornada	55	73	77	126
Docentes contratados por hora	522	623	632	686
Número total académicos	701	829	849	943
Tasa de Retención Global	85,8	86,7	87,2	-
Tasa de Retención Alumnos Nuevos	80,8	79,8	80,6	-
Tasa de Deserción Global		14,2	13,3	12,8
Tasa de Deserción Alumnos Nuevos		19,2	20,2	19,4
Tasa de Egreso Global		60,8	63,9	58,3
Titulados en el año	459	520	586	452 ³⁷
Tasa de Titulación Global	11,1	11,1	11,4	11,0

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB

SEDE CONCEPCIÓN

8.2 Historia y evolución de la sede de Concepción

8.2.1 Principales hitos de desarrollo de la sede

Las principales razones que impulsan la decisión de establecer una sede en la Región del Bío Bío fue el carácter tradicionalmente universitario que posee la ciudad de Concepción, en la que se estaba produciendo una expansión de la oferta educativa, principalmente desde las instituciones privadas. La región además presentaba una productividad creciente, principalmente en las empresas del sector forestal y pesquero. En este sentido, postergar la creación de esta sede implicaba un costo de oportunidad mayor. Es más, varias universidades privadas habían ya abierto sedes en la ciudad de Concepción, con un nivel de desarrollo y de vinculación con el medio incipientes. El plan de desarrollo estratégico 2009-2013 de la UNAB señala, que uno de los componentes de la estrategia de crecimiento, en lo cuantitativo y cualitativo, se focalizaría en Concepción, generando así un espacio y oportunidad para establecer un proyecto educativo institucional diferenciador, que diera cuenta de un sello de calidad y de pertinencia social de su oferta académica, para satisfacer de forma progresiva la demanda social de una región en desarrollo.

Es así como, en el año 2008, la Junta Directiva decide la creación de la sede Concepción. Desde el punto de vista institucional, la UNAB se había posicionado sólidamente en el país como una de las universidades privadas de mayor complejidad y proyección. En esa época, se exhibe una matrícula creciente de alumnos de pregrado, postgrado, post título y educación continua, incluyendo modalidades innovadoras como los programas *Advance*. Una característica destacada y diferenciadora de la Universidad, con respecto a las otras instituciones privadas, lo constituía ya, su capacidad y compromiso con la productividad en investigación científica, además de su reconocida calidad, avalada, entre otros, por la acreditación institucional obtenida el año 2008.

8.2.2 Evolución de la oferta educativa

La sede ha demostrado un crecimiento exponencial de su oferta educativa desde sus inicios. Así lo demuestran las 10 carreras que inician actividades el año 2009, que para el 2012 aumentarían en un total de 27 pertenecientes a distintas áreas del conocimiento. En este sentido, la creación de carreras en sede, ha

³⁷No están considerados casos pendientes, que actualmente se encuentra en proceso administrativo para la obtención formal del título profesional. Los casos informados son los que han cerrado el proceso completo.

sido siempre definida sobre la base de una metodología que considera la capacidad institucional, el cumplimiento de los estándares académicos y materiales, las posibilidades laborales para los egresados y la evaluación del impacto de la nueva oferta, tanto en el medio social como en la sede donde se ofrezca.

En este sentido, la evolución de la oferta en la sede Concepción ha presentado un continuo progreso entre los años 2009 y 2012, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro Resumen: Sede Concepción, a diciembre de 2012

Indicadores globales totales	2009	2010	2011	2012	Totales
Nº de Carreras Pregrado	10	25	26	27	27
Nº de Programas de Postgrado	12	8	8	17	21
Nº de Diplomados y Post títulos	7	6	7	15	15
Matrícula en Carreras de Pregrado	578	1.109	1.297	1.055	4.039
Matrícula en Programas de Postgrado.	106	161	221	385	1.020
Matrícula en Diplomados y Post títulos.	0	23	47	143	227

Nota1: el año 2009 considera 12 programas de Postgrado y 7 programas de Diplomados y Post título que se iniciaron el 2008.

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB

El desglose de la evolución de la oferta, según régimen, en el pregrado en la Sede de Concepción es la que se observa en la tabla siguiente:

Diurno

Carreras	2009	2010	2011	2012
BACHILLERATO EN CIENCIAS	x	x	x	x
CONTADOR AUDITOR		x	x	x
DERECHO	x	x	x	x
ECOTURISMO		x	x	x
EDUCACIÓN FÍSICA		x	x	x
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA		x	x	x
EDUCACIÓN PARVULARIA		x	x	x
ENFERMERÍA	x	x	x	x
GEOLOGÍA			x	x
INGENIERÍA CIVIL		x	x	x
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL	x	x	x	x
INGENIERÍA COMERCIAL	x	x	x	x
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		x	x	x
INGENIERÍA EN BIOTECNOLOGIA				x
INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		x	x	x
INGENIERÍA EN MARINA MERCANTE	x	x	x	x
INGENIERÍA INDUSTRIAL		x	x	x
KINESIOLOGÍA	x	x	x	x
LICENCIATURA EN HISTORIA		x	x	x
NUTRICIÓN Y DIETÉTICA		x	x	x
ODONTOLOGÍA	x	x	x	x
PEDAGOGÍA EN INGLÉS		x	x	x
PSICOLOGÍA	x	x	x	x
PSICOPEDAGOGÍA		x	x	x
TECNOLOGÍA MÉDICA	x	x	x	x

TERAPIA OCUPACIONAL		x	x	x
TRABAJO SOCIAL		x	x	x
TOTAL	10	25	26	27

Vespertino

Carreras	2009	2010	2011	2012
BACHILLERATO EN CIENCIAS	x	x	x	x
CONTADOR AUDITOR		x	x	x
DERECHO	x	x	x	x
ECOTURISMO		x	x	x
EDUCACIÓN FÍSICA		x	x	x
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA		x	x	x
EDUCACIÓN PARVULARIA		x	x	x
ENFERMERÍA	x	x	x	x
GEOLOGÍA			x	x
INGENIERÍA CIVIL		x	x	x
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL	x	x	x	x
INGENIERÍA COMERCIAL	x	x	x	x
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		x	x	x
INGENIERÍA EN BIOTECNOLOGIA				x
INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		x	x	x
INGENIERÍA EN MARINA MERCANTE	x	x	x	x
INGENIERÍA INDUSTRIAL		x	x	x
KINESIOLOGÍA	x	x	x	x
LICENCIATURA EN HISTORIA		x	x	x
NUTRICIÓN Y DIETÉTICA		x	x	x
ODONTOLOGÍA	x	x	x	x
PEDAGOGÍA EN INGLÉS		x	x	x
PSICOLOGÍA	x	x	x	x
PSICOPEDAGOGÍA		x	x	x
TECNOLOGÍA MÉDICA	x	x	x	x
TERAPIA OCUPACIONAL		x	x	x
TRABAJO SOCIAL		x	x	x
TOTAL	10	25	26	27

La matrícula de ingreso de pregrado, entre los años 2009 y 2012, ha experimentado un crecimiento desde quinientos setenta y ocho (578) a mil cincuenta y cinco (1055) estudiantes, con un promedio, en los últimos tres (3) años, de mil ciento cincuenta y cuatro (1154) alumnos, lo que se traduce en un incremento de un 83% desde el año 2009 al 2012 (Anexo 5.1 Oferta Académica UNAB).

Postgrado

En la tabla adjunta se presenta la evolución anual de la matrícula en los diferentes programas de Postgrado que se han ofrecido:

PROGRAMAS DE POSTGRADO	2008	2009	2010	2011	2012
Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional	x	x	x	x	x
Magíster en Docencia para la Educación Superior	x	x	x	x	x
Magíster en Docencia para la Educación Superior (Curso Cerrado Virginio Gómez)	x	x	x		x
Magíster en Gestión de la actividad física y deportiva	x	x	x	x	x
Magíster en Desarrollo curricular y proyectos educativos ONE LINE *	x	x	x	x	x
Magíster en Desarrollo curricular y proyectos educativos PRESENCIAL*					x
Magíster en Terapia Manual Ortopédica	x	x	x	x	x
Magíster en Educación Inicial con mención en didáctica de las matemáticas y lenguaje	x	x	x		
Magíster alto rendimiento deportivo	x	x			
Magíster en Gestión de recursos Humanos	x	x			
Magíster en Administración de Empresas MBA	x	x		x	
Magíster Enseñanza del Idioma Inglés como Lengua Extranjera	x	x		x	x
Magíster Liderazgo y Gestión de Centros Educativos.	x	x	x	x	x
Magíster en Ingeniería Informática					x
Magíster en Ingeniería Industrial					x
Magíster en Neuro Rehabilitación					x
Magíster en Terapia Ocupacional con Menciones					x
Magíster en Odontología con Especialización en Implantología Óseointegrada					x
Magíster en Odontología con Especialización en Rehabilitación Oral					x
Magíster en Ciencias Odontológicas					x
Magister en Liderazgo y Gestión educacional					x
TOTAL	12	12	8	8	17

La matrícula de ingreso de postgrado, entre los años 2008 y 2012, ha experimentado un crecimiento desde noventa y ocho (98) a trescientos ochenta y cinco (385) estudiantes, con un promedio en los últimos tres (3) años de doscientos cincuenta y seis (256) alumnos, lo que se traduce en un incremento de 293% desde el año 2008 al 2012.

En la actualidad, la sede cuenta con un total de veintisiete (27) programas de pregrado, que representan a once (11) facultades, las que han ido incorporando paulatinamente las carreras que se ofrecen en las otras sedes (Anexo 8.2.14). Además la sede Concepción, cuenta con seis (6) programas *Advance*, los que corresponden a programas de pregrado orientados al adulto que trabaja. Estos programas se imparten en jornada vespertina, con clases tres veces por semana, otorgan título profesional y grado académico de licenciado. Actualmente la sede imparte los siguientes programas *Advance*: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Computación e Informática, Contador Auditor, Ingeniería Industrial e Ingeniería Civil Industrial. En el ámbito de postgrado, se ofrecen veintiún (21) programas de Magíster y catorce (14) programas de Diplomado, pertenecientes a las facultades de: Humanidades y Educación (FHE), Odontología, Enfermería, Ciencias de la Rehabilitación, Ingeniería y Ciencias Sociales.

Durante el año 2012 se realizó una revisión de la oferta educativa. Así, se pudo establecer: la fluctuación del mercado laboral, la oferta académica en comparación con otras instituciones de educación superior y el posicionamiento de la sede en la zona, determinando además, las fortalezas y debilidades de la misma. Así la oferta educativa para el año 2013, incorporó dos carreras nuevas; Obstetricia e Ingeniería Civil en Minas, las cuales responden a las necesidades locales y nacionales.

De la encuesta de percepción de la oferta educacional aplicada en la sede a 35 directivos (66%) se desprende que: existe una visión positiva de ésta, observándose coherencia en relación a la Misión Institucional. Los académicos encuestados señalan como fortaleza la calidad de los programas y carreras que se imparten en la sede, destacando aspectos como: docencia, contenido, rigor académico y excelencia educacional. Por su parte se percibe que el currículum de Educación General (EG), es también consistente con la Misión, Valores y Principios de la UNAB; es amplio, y tendiendo al pleno desarrollo intelectual de los estudiantes, estando presente a través de todo el currículum profesional.

8.2.3 Gobierno y gestión

La estructura y modelo de organización y gestión que la universidad ha adoptado se expresa en Concepción a través de la relación de dependencia-coordinación que tienen las carreras tanto de sus respectivas escuelas y facultades, como también del Vicerrector y las áreas de gestión académicas y administrativas.

El gobierno central de la sede cuenta con tres organismos colegiados:

Consejo Académico de Sede: Este Consejo lo preside el Vicerrector de la Sede y lo integran un representante de cada facultad o departamento, las directoras de Postgrado, de Acreditación, de Administración y Servicios y el Director Académico de Pregrado del Instituto de Salud Pública. Se reúne citado por el Vicerrector con una frecuencia al menos mensual y sus objetivos son tratar temas del ámbito académico, referidos al quehacer de la sede y también informativo de los temas relevantes para el buen desempeño académico y administrativo de las carreras y departamentos presentes en ésta.

Consejo Administrativo de Sede: Este Consejo lo preside el Vicerrector y está integrado por los directores de Postgrado, Admisión, Biblioteca, Asuntos Estudiantiles, Administración y Servicios, Recursos Humanos, Acreditación y por la Sub Directora de Docencia. Se reúne con una frecuencia mensual y sus principales objetivos son conocer y analizar las materias de corte administrativo de la Sede y resolver acerca de estas mismas materias y también informativo de los temas relevantes para el buen desempeño académico y administrativo de las carreras y departamentos presentes en la Sede.

Comité Equipo Directivo: Esta entidad está presidida por el Vicerrector e integrada por los Directores de Postgrado, de Administración y Servicios, de Acreditación, de Admisión y Difusión, y el Director Académico de Pregrado del Instituto de Salud Pública. Sus integrantes son designados por el Vicerrector. Este organismo se reúne citado por el Vicerrector para tratar temas de carácter general, de planificación, definición y evaluación de lineamientos estratégicos para el crecimiento, desarrollo y atención de temas propios de la sede, y su adecuación al cumplimiento de las normas y políticas generales de la Universidad.

En términos operativos y administrativos, la sede funciona en estrecha relación y conforme con los procedimientos generales de la universidad, donde las principales estructuras académicas y administrativas de la universidad se establecen funcionalmente, siendo coordinadas por un vicerrector. La siguiente tabla ilustra la composición de la planta administrativa:

Jornadas Administrativos Planta	
Tipo Jornada	N° Administrativos
Completa	117
Tres Cuartos	1
Media	6
Un cuarto	1
Total	125

Con el objetivo de conocer la evaluación que los propios directivos tienen sobre algunos aspectos relacionados con la gestión y administración de la sede, el año 2012 se aplicó una encuesta, cuyos resultados fueron registrados para efectos de mejoramiento (Anexo 8.2.17).

8.2.4 Infraestructura y equipamiento

La sede inicia sus actividades en 2009 con una superficie construida de 5.050 m² que representó una inversión de 11 millones de dólares. Edificio diseñado y construido con un modelo sustentable, pionero en la región, donde se siguió estándares internacionales en ahorro energético y utilización de espacios. En los años 2010, 2011 y 2012 se agregan 4.600, 4.150 y 3.200 m², respectivamente. Para los años 2014 y 2015 serán desarrolladas las etapas faltantes para completar el proyecto original de 26.000 m².

El edificio cuenta con salas de clases, laboratorios, biblioteca, sala de primeros auxilios, cafetería, casino y espacios comunes de esparcimiento (Anexo 8.2.1, Planos Sede Concepción). Durante el año 2012 se suma el terreno colindante al sur, de 12.000 m² de superficie para desarrollar equipamiento que apoye el quehacer y vida universitaria para los alumnos (servicios de cafetería, comida rápida, canchas de fútbol, estacionamientos y otros).

El siguiente cuadro resume la evaluación de la infraestructura de la sede:

Evolución infraestructura sede	2009	2010	2011	2012
N° de total de Inmuebles	1	1	1	1
Superficie. en Mts. ² Terreno	22.689	22.689	22.689	22.689
Superficie en Mts. ² Construidos	5.050	9.650	14.610	18.762
Total de Mts. ² de salas de clase	562	2.248	3.740	4.220
N° total salas de clases	7	24	46	52

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, UNAB.

Biblioteca

Respecto de la biblioteca, cabe indicar que ha experimentado un crecimiento constante, de acuerdo a la demanda que el número de alumnos y programas requiere, pasando de 121 títulos en su comienzo a 7.958 títulos y 32.545 volúmenes el año 2012. Adicionalmente, existe una Biblioteca Virtual que permite ingresar desde cualquier punto donde existe red de internet, la que está disponible desde el año 2009 y que se actualiza e incrementa cada año.

Actualmente, la Biblioteca Virtual permite el acceso a información que incluye:

- 1) Ciencias básicas
- 2) Ciencias aplicadas, ingeniería y tecnología
- 3) Ciencias sociales y humanidades
- 4) Bases de Datos de E-books.

Durante el 2012 se inauguró el servicio de estantería abierta, la que entrega a alumnos y profesores acceso libre a toda la información contenida en las colecciones generales, facilitando la revisión, análisis y selección de materiales útiles para elaborar trabajos, investigaciones y/o preparación de clases.

La Biblioteca ofrece a los alumnos préstamos inter-bibliotecas, lo que les permite solicitar libros disponibles en cualquiera de las bibliotecas de la UNAB. Para apoyar el estudio de los alumnos se cuenta desde

julio de 2012 con una sala de estudio silente, bien iluminada y climatizada, además de doce (12) box para estudio grupal con capacidad para cinco (5) alumnos cada uno.

8.2.5 Planificación

El año 2012 se definen los siguientes lineamientos estratégicos de desarrollo de corto plazo de la sede:

1. Calidad y pertinencia social de la oferta académica.
2. Sentido de identidad y pertenencia de la comunidad UNAB.
3. Vinculación con el medio.
4. Integración vertical y horizontal.
5. Contribución creciente a la generación del conocimiento.

Así, las líneas de trabajo y desarrollo estratégico son las que se indican a continuación:

1. Calidad de la oferta académica.
2. Diferenciación de la oferta académica con otras Universidades.
3. Desarrollo de la Infraestructura.
4. Vinculación con el Medio.
5. Investigación.
6. Marketing y Publicidad.

En referencia a la calidad de la oferta académica, se definen las siguientes tareas prioritarias:

1. Intervenir en lo inmediato los procesos formativos para mejorar el rendimiento en los primeros años, en particular ciencias básicas (física, matemática, química) y ciencias biológicas.
2. Alinear la docencia con el Modelo Educativo UNAB.
3. Preparar las condiciones para la acreditación nacional e internacional (institucional y de carreras).
4. Fortalecer la planta académica de carreras, contratar docentes con grado académico, con experiencia en docencia universitaria sólida y también disciplinar.
5. Crear el Centro de Educación para Ciencias de la Salud.
6. Evaluar el Desempeño Académico y potenciar la Jerarquización Académica.

Para el año 2014, se planifica la apertura de:

1. Fonoaudiología.
2. Ingeniería Civil Metalúrgica
3. Educación Diferencial.

Adicionalmente, se definió avanzar en lo siguiente (diferenciación de la oferta):

1. Potenciar programas de post grado y educación continua (on line y presencial).
2. Potenciar programas *Advance*, y carreras de pregrado vespertinas. Esto debe constituir una preocupación prioritaria para satisfacer las necesidades de educación del adulto proveniente del mundo del trabajo.
3. Consolidar una Dirección de Postgrado de Sede, que permita la integración horizontal, y la calidad de los servicios académicos ofrecidos.

Respecto de la Infraestructura

Conforme a lo planificado, la actividad académica se concentra actualmente en un campus único (edificio actual). Se espera completar las etapas quinta y sexta durante el período 2014 y 2015.

Vinculación con el Medio

Se fortalecen los vínculos con el medio social regional, potenciando relaciones con organismos y actores locales, con proyectos en el ámbito de la educación, salud, empresa y cultura. Así, la sede contribuye a la misión de la Universidad en la Octava Región.

Investigación

Se avanza en la política de incorporar académicos con experiencia y trayectoria en investigación, en consonancia con las líneas (de investigación) definidas institucionalmente.

Marketing y Publicidad

Se desarrolla una estrategia de marketing y publicidad con pertinencia y adecuación regional, diferenciando en la publicidad la oferta académica por carrera o programas.

Debe agregarse como política permanente, la presencia en los medios de difusión regionales, de directivos y académicos como son las revistas Nos y Tell, los diarios El Sur y Diario Concepción; la TVU y canal regional, así como diferentes radios.

8.2.6 Principales acciones de mejoramiento

En el ámbito de la gestión:

Se puede destacar el establecimiento, en el año 2012, de una unidad representativa de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad.

El recurso humano académico regular ha ido en constante crecimiento conforme progresan las carreras de Pregrado, *Advance* y Post Grado, así también el cuerpo administrativo. Cabe destacar que sólo en el período marzo-julio 2012 se incorporaron 49 académicos de planta, evidenciándose un incremento de un 106% en el período 2011- 2012 (Anexo 8.2.13, Contratación de Académicos). La sede cuenta actualmente con 390 docentes distribuidos entre regulares (19,2%) y adjuntos.

El siguiente cuadro ilustra la composición del cuerpo académico de la sede para el año 2012:

Jornadas Académicos Regulares	
Tipo Jornada	N° Académicos
Completa	39
Tres Cuartos	11
Media	44
Un cuarto	5
Total	99

Fuente: Base de datos de Remuneraciones año 2012.

Tipo de Contrato Académicos	
Tipo Contrato	N° Académicos
Regulares	99
Adjuntos	291
Total	390

Fuente: Oficina Análisis Institucional año 2012.

No obstante se trata de una sede nueva, con escasos años de funcionamiento, actualmente existen 21 centros de alumnos autónomos, debidamente conformados y en ejercicio, que constituyen un canal de comunicación formal con las autoridades de la sede. (Anexo 8.2.8, Organización Estudiantil).

Cabe señalar que se aplican sistemáticamente encuestas de satisfacción y de opinión a estudiantes, académicos y directivos. Los resultados son analizados por la Oficina de Análisis Institucional, la que, a su vez, es entregada a los equipos de gestión para efectos de mejoramiento.

En el ámbito de docencia:

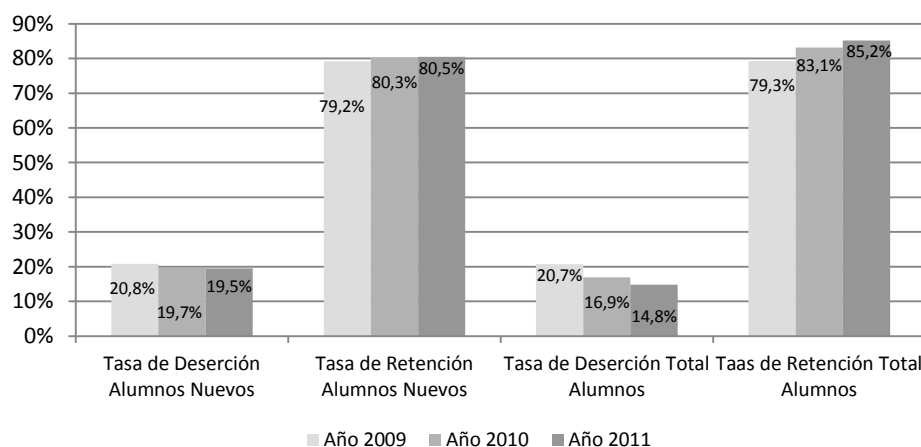
Se han sido implementando los cursos de Educación General: el primer semestre de 2011, se ofrecieron 19 cursos, abarcando las cinco áreas de acción de la Educación General. En el segundo semestre, se dictaron 23 cursos. El año 2012 se continuó en esta línea, llegando a un total de 59 cursos. (28) (Anexo 8.2.14, Oferta Educativa y Educación General 2012).

En términos de la evaluación de los aprendizajes, se han revisado y reformulado las estrategias de enseñanza y de evaluación del aprendizaje en cada una de las diferentes carreras, programas y departamentos. Al respecto, los procesos de autoevaluación de carrera y programas han contribuido de forma relevante en este proceso.

Las carreras de la sede han ido, progresivamente, integrándose al proceso de rediseño curricular, tales como: Contador Auditor, Derecho, Ecoturismo, Educación Física (Diurna y Vespertina), Educación Parvularia (Diurna y Vespertina), Enfermería, Ingeniería en Administración, Ingeniería en Marina Mercante, Kinesiología y Psicopedagogía.

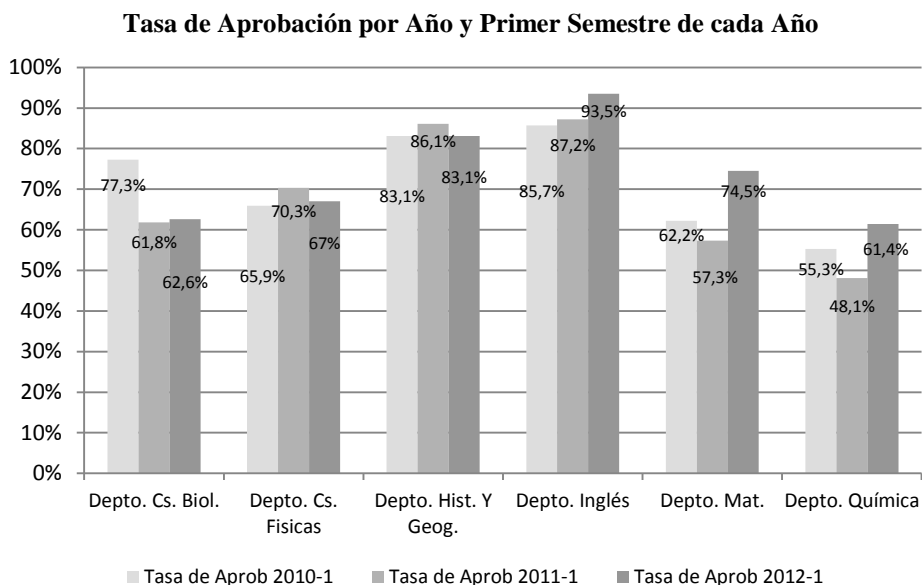
Un desafío importante en este ámbito ha sido instaurar diversas acciones que contribuyan a la retención de sus alumnos. Con respecto al total de alumnos, la tasa de deserción marca un significativo descenso en el período 2011 con respecto al período 2009, de un 5,9%. Del total de alumnos en el año 2010, se constata que no existió un aumento en la deserción ligada a los efectos sociales y económicos derivados del 27 F en la Región. El siguiente gráfico ilustra la evolución de la retención y deserción:

Tasa de Deserción y Retención por Año



Respecto de las políticas de retención, en la sede se han implementado múltiples acciones. En particular, la Facultad de Ciencias Exactas implementó un proyecto en coordinación con los departamentos de Física, Química y Matemática para apoyar el aprendizaje en ciencias básicas.

Los resultados son en general positivos, como se muestra en el siguiente gráfico:



Durante el año 2011, en el marco del perfeccionamiento docente, se diseñó e impartió el “Programa de Perfeccionamiento Fundamental para la Docencia en Educación Superior” destinado a profesores nuevos y antiguos de la sede, con el objeto de perfeccionar sus prácticas pedagógicas, abordando temáticas de evaluación, diseño curricular, TICs y estrategias de enseñanza.

Este año se está diseñando un Diplomado de Docencia Universitaria, basado en el Modelo Educativo UNAB. Su objetivo es capacitar a los académicos en conocimientos, habilidades y actitudes pedagógicas para realizar docencia universitaria.

Adicionalmente, cabe destacar que el año 2012 se creó el Centro de Educación en Ciencias de la Salud, único en la UNAB, con el objetivo de asesorar y apoyar el perfeccionamiento pedagógico de los docentes de las áreas de Salud.

En el ámbito de la investigación:

La investigación se desarrolla en las áreas de Ciencias, Ciencias de la Salud y Humanidades (Anexo 8.2.2). La actividad en investigación se ha potenciado primordialmente con la contratación de nuevos académicos, con experiencia y trayectoria en investigación que están en consonancia con las líneas de investigación de la universidad y con pertinencia regional. De un total de 16 proyectos, 5 han sido ejecutados y 11 se encuentran en desarrollo. Respecto a su financiamiento, 5 son proyectos internos, y 11 corresponden a proyectos externos, destacándose los de CONICYT (Anexo 8.2.12, Proyectos de Investigación). El anexo 8.2.10 detalla las publicaciones de académicos de la sede.

En el ámbito de la Vinculación con el Medio:

Se pueden destacar algunos convenios y alianzas con Instituciones tales como: Instituto Chileno Norteamericano, Colegio Alianza Francesa, Puerto Coronel, ESSBIO y QUINTEC. Es dable relevar la incorporación del Director de Pregrado del Instituto de Salud Pública a la Corporación Regional de Desarrollo, región del Bío Bío, presidida por el Intendente y la del Vicerrector de Sede al Directorio de la Corporación.

ción Industrial para el Desarrollo Regional - CIDERE - BIO BIO, así como su participación en reuniones mensuales de trabajo con directivos de las instituciones privadas de educación superior de la Región.

Un logro destacado en el año 2012, fue el convenio docente-asistencial suscrito entre el Servicio de Salud Talcahuano y la UNAB (Anexo 8.2.5, Convenio SST). Este convenio ha permitido –a los alumnos de las distintas carreras del área de la salud– el uso prácticamente exclusivo de los hospitales de Tomé y Lirquén.

Otro impulso institucional y que constituye un desafío actual en la sede, ha sido el ámbito de las relaciones internacionales. Como resultado de estas acciones, alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial optaron a procesos de doble titulación con la Universidad Europea de Madrid (UEM). Del mismo modo, estudiantes de Ingeniería Civil Industrial y Educación General Básica fueron becados para realizar cursos en el programa University Studies Abroad Consortium (USAC).

Síntesis evaluativa de las sedes

A la luz de los informes de los Grupos de Trabajo de cada sede, los análisis y revisiones de instancias administrativas, en distintos niveles e informes derivados de procesos de evaluación interna en unidades, se identifican las siguientes principales fortalezas y debilidades en el ámbito de ambas sedes:

Fortalezas

- 1. Se aplican políticas y mecanismos (admisión, modelo educativo, autorregulación, desarrollo del personal, entre otros) que, no obstante las características del contexto regional de cada sede, garantizan un proceso formativo equivalente en todas ellas.**
- 2. Las sedes cuentan con una estructura organizacional bien definida y con un sistema de gobierno que facilita su administración.**
- 3. Las sedes han fortalecido su gestión académica y administrativa a partir de la implementación de instancias colegiadas de colaboración al vicerrector (Consejo Académico de Sede, Consejo Administrativo de Sede), como también de la creación o replicación de unidades de apoyo a las carreras y programas (Dirección de Acreditación de Sede).**
- 4. Infraestructura y equipamiento de calidad en ambas sedes. Tanto en Viña del Mar, como en Concepción se han construido campus universitarios especialmente diseñados e implementados para satisfacer las necesidades del proceso formativo de los estudiantes.**
- 5. Ambas sedes desarrollan actividades de Extensión o Vinculación con el Medio con impacto local real.**
- 6. En materia de investigación, ambas sedes han avanzado progresivamente en la mejora de sus indicadores.**

Debilidades y Desafíos

- 1. Mejorar la comunicación y difusión al interior de la Sede de Viña del Mar.**
- 2. Reforzar la capacitación dirigida a académicos de las sedes en el uso de las herramientas informáticas de gestión Institucional, en particular, Banner y PeopleSoft.**

3. **Replicar, en ambas sedes, el sistema de tutorías académicas implementado para estudiantes con bajo rendimiento, en áreas disciplinares distintas a las de ciencias básicas.**
4. **Fortalecer el cuerpo académico, tanto en calidad como en cantidad, especialmente en la sede de Concepción, a fin de respaldar el crecimiento de la oferta y funciones distintas a la docencia.**
5. **Fortalecer la dotación administrativa, especialmente en la sede de Concepción, a fin de facilitar y apoyar el trabajo del área académica.**

CAPÍTULO 9. VISIÓN INTEGRAL DE LOS RESULTADOS

La revisión hecha por la institución a la luz de los términos de referencias de acreditación de la CNA implicó un proceso notablemente participativo, donde se contrastaron visiones que no siempre fueron concordantes, pero que finalmente coincidieron en algunos consensos relevantes. El hecho de que la revisión fuera parcialmente coincidente con la primera fase del autoestudio, aún en marcha, enmarcado en el proceso de acreditación internacional con la MSCHE-USA, conllevó cierta complicación e incluso algún grado de confusión y desorden en la elaboración de los informes de los grupos de trabajo y los equipos de liderazgo académico y administrativo. Sin embargo, al mismo tiempo, ello fue un elemento que enriqueció el proceso pues amplió el campo de recopilación de información y así de análisis, y finalmente permitió conocer y comprender mejor el accionar de la UNAB.

Es importante destacar que la institución fue capaz de dar cuenta de las observaciones planteadas por la CNA al cerrar el proceso de acreditación pasado, en ámbitos como el ajuste y difusión de la misión y los objetivos institucionales; el seguimiento y enlace entre los planes de desarrollo; la información para la gestión; el desarrollo de la infraestructura; la implementación del modelo educativo; la evaluación del personal; la producción y cobertura de la investigación; la organización y cobertura de la vinculación con el medio; y el avance en el aseguramiento de la calidad y la acreditación de carreras.

De las fortalezas identificadas, cabe destacar como especialmente importantes:

La estructuración de un gobierno institucional estable, que ha sido capaz de mantener un norte preciso, organizando, resguardando y desarrollando los recursos humanos, materiales y financieros, lo que ha permitido hacer crecer la institución, sin comprometer su viabilidad, y ser consecuente con la promesa educativa planteada a la comunidad nacional; contar con un personal académico idóneo, en términos de credenciales y de experiencia, con creciente dedicación a la institución, y equipos directivos competentes, con experiencia probada en gestión universitaria; la clara expresión de un modelo educativo que enmarca una decidida incursión en innovación curricular y en mecanismos que tienden a asegurar el aprendizaje; una organización que permite el conocimiento de la situación de los egresados y así disponer retroalimentación para mejoramiento; una producción en investigación creciente y de buen nivel que ha llevado a la UNAB a una posición destacada, según rankings, en el escenario universitario nacional; una consolidación y aumento de la interacción con el medio en diversas áreas; y el establecimiento de sedes bien constituidas, en términos de oferta académica, respaldo de docentes e infraestructura.

Por otra parte, el proceso evaluativo permitió conocer debilidades, siendo importantes:

Dificultades, en ciertos ámbitos o procesos de la gestión, de una comunicación y coordinación, y en el seguimiento de los planes de acción de las unidades; insuficiencia de ciertos servicios o facilidades, en algunos de los campus, como espacios de estudio, estacionamientos, oficinas y zonas de esparcimiento; cobertura aún parcial del proceso de jerarquización y capacitación del sector de académicos adjuntos; escasos proyectos de I+D con resultado de transferencia tecnológica; falta de un sistema estándar de registro de actividades de vinculación con el medio, que permita un análisis comparativos del accionar de las distintas unidades; insuficiente capacitación de académicos de las sedes en el uso de herramientas informáticas de gestión institucional (Banner y PeopleSoft); y cobertura parcial en las sedes del sistema de tutorías académicas para estudiantes con bajo rendimiento, en áreas disciplinares distintas a las de ciencias básicas.

Al mismo tiempo, existen ciertos desafíos que la institución deberá abordar o seguir abordando:

Continuar desarrollando, con alcance en todas las facultades, las medidas para mejorar la retención y disminuir la deserción; enfatizar con mayor determinación en todas las facultades la incorporación de académicos.

nicos con grado de doctor y/o experiencia probada en investigación; aumentar la sinergia entre las facultades para potenciar iniciativas y proyectos de vinculación con el medio; continuar avanzando hacia la construcción de un tablero de comando en línea, con indicadores estratégicos relevantes (*dashboard* institucional), que aumente el grado de visibilidad de los principales indicadores del Plan Estratégico Institucional; ampliar el sistema de gestión de la calidad a la totalidad de las bibliotecas; fortalecer la implementación de la componente de Educación General del Modelo Educativo; y continuar incentivando la movilidad estudiantil saliente.

CAPÍTULO 10. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA MEJORAMIENTO: AJUSTES AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El abordaje de las principales debilidades y desafíos identificados han sido ya integrados formalmente al Plan Estratégico Institucional. Esto es posible pues el proceso de evaluación interna ha coincidido en buena extensión con el de planificación, según se despliega en la tabla que se muestra más abajo. Cabe notar que el proceso de planificación, a la fecha de este informe, se encuentra en la fase de ir considerando los planes de acción de las unidades académicas y centrales de apoyo. Así, las debilidades estarán cabalmente integradas a las iniciativas de las unidades pertinentes. De acuerdo al cronograma normal de planificación, en el segundo semestre del presente año, los planes y acciones específicas estarán priorizadas y serán vinculadas a presupuesto, usualmente por el mes de noviembre.

Conforme avance el proceso de planificación el Plan Estratégico Institucional deberá ser ajustado para incorporar desafíos e iniciativas emergentes, como también aquellas observaciones que puedan emanar desde la CNA como producto de la evaluación externa.

Área	Debilidad	Objetivos Estratégicos	Indicador	Metas					Indicador								
				Línea Base	2013	2014	2015	2016		2017							
		<p>Proveer una educación pertinente, integradora, de excelencia y calidad</p> <p>Potenciar la generación de nuevo conocimiento</p> <p>Consolidar la interacción de la UNAB con su entorno social, económico, productivo y cultural</p> <p>Consolidar un modelo de gestión que maximice el uso efectivo y eficiente de los recursos de la institución en prosecución de la Misión</p>															
		Objetivos Específicos															
3	Docencia Pregrado	Si bien la universidad posee un diagnóstico claro de las causales de deserción y ha implementado acciones para mejorar la retención de sus estudiantes (de cargo de la Dirección Académica Estudiantil), es preciso continuar desarrollando, con alcance en todas las facultades, las medidas definidas institucionalmente para abordar este desafío permanente.	Consolidar la implementación del Modelo Educativo UNAB, buscando siempre incrementar la eficiencia y efectividad docente.							Para el 2017 la Universidad logrará tasas de retención anual institucional de Pregrado tradicional de 89,0%.	87,2%	87,5%	87,8%	88,0%	88,5%	89,0%	Tasa de retención anual(OAI)
3	Sedes	Replicar, en ambas sedes, el sistema de tutorías académicas implementado para estudiantes con bajo rendimiento, en áreas disciplinares distintas a las de ciencias básicas.															
4	Sedes	Fortalecer el cuerpo académico, tanto en calidad como en cantidad, especialmente en la sede de Concepción, a fin de respaldar el crecimiento de la oferta y funciones distintas a la docencia.	Incrementar la relación de cantidad de docentes con credenciales de postgrado.							Alcanzar, al año 2017, un 25% de docentes contratados con doctorado JCE	17,4%	18,9%	20,4%	21,9%	23,4%	24,9%	% de docentes contratados con doctorado, medido en JCE
1	Docencia Pregrado	No obstante un incremento de 84% de los profesores jornada (respecto del proceso de acreditación anterior) , lo que ha mejorado la proporción alumno-profesor, aún se requiere un esfuerzo adicional para alcanzar mejores estándares.															
2	Investigación	No obstante se ha aumentado la cantidad de académicos con grado de doctor (de 284 en 2008, a 431 en 2013), es necesario continuar en esta línea, a la vez que mejorar su distribución entre las facultades.									50,0%	50,0%	55,0%	60,0%	63,0%	65,0%	

4	Gestión Institucional	No obstante el progreso en infraestructura e instalaciones, es preciso continuar mejorando los servicios a estudiantes y docentes en términos de espacios de estudio, instalaciones deportivas, estacionamientos, oficinas y zonas de esparcimiento.	Continuar el mejoramiento de la infraestructura e instalaciones para proveer servicios crecientemente de buen nivel.				En el año 2013 se entregará el Campus Viña del Mar y Campus Los Leones para mejorar capacidad de postgrado y ADVANCE	Entrega Edificio						Edificio entregado
							En el año 2015 se entregará el Campus Creativo para Arte, Arquitectura, Diseño y Comunicaciones	Entrega Edificio						Edificio entregado
							En el año 2015 se reubicará la Facultad de Medicina y en el año 2016 la Facultad de Ciencias Biológicas en Campus Casona	Entrega Edificio		Entrega Edificio				Edificio entregado
							En el año 2014 y 2016 se entregarán la V y VI etapas del Edificio del Campus Concepción.	Entrega Edificio		Entrega Edificio				Etapas entregadas
2	Docencia Pregrado	Si bien se observa un aumento significativo de intercambio de alumnos con universidades extranjeras, pasando de un total de 325 el año 2010 a 843 al primer semestre de 2013, es preciso generar mayores incentivos y facilidades para aumentar el flujo de alumnos salientes (341 al primer semestre de 2013).	Promover y facilitar la preparación de los alumnos para su desarrollo en un mundo globalizado, y fomentar el reclutamiento de alumnos extranjeros.				Aumentar el número de estudiantes que viajen a estadías cortas o prolongadas al extranjero.	339	944	1.140	1.400	1.700	1.750	Estudiantes en estadías cortas o prolongadas al extranjero.
							Aumentar el número de estudiantes extranjeros que acuden a estadías de estudio en la Universidad	496	1.070	1.600	2.500	3.000	3.200	Estudiantes extranjeros en estadías cortas o prolongadas en UNAB
4	Docencia Pregrado	Ampliar la cobertura de jerarquización y perfeccionamiento, especialmente al sector de académicos adjuntos, y avanzar a su relación con el sistema de compensaciones.	Continuar fortaleciendo el cuerpo académico, a través de procesos de capacitación y otras acciones que promuevan su desarrollo				Participación de Profesores en capacitación para la implementación del modelo educativo.	0,0%	30,0%	50,0%	70,0%	90,0%	100,0%	% participantes del total de profesores regulares
2	Sedes	Reforzar la capacitación dirigida a académicos de las sedes en el uso de las herramientas informáticas de gestión Institucional, en particular, Banner y PeopleSoft.					Participación de profesores en cursos desarrollo Docente Online Laureate.	265	665	1.165	1.665	2.265	2.800	Cantidad de profesores
							Participación de profesores en talleres cortos de formación de habilidades docentes específicas	162	362	600	950	1.400	2.000	Cantidad de profesores

					Participación de miembros de la Dirección de Innovación y Desarrollo Docente (DIDD) en cursos de formación en centros de excelencia docente.	1	4	7	10	13	16	Cantidad de miembros DIDD
1	Investigación	Necesidad de seguir avanzando en generar un mayor equilibrio en las facultades respecto a la productividad, en términos de proyectos y publicaciones de nivel competitivo.		Aumentar el número de publicaciones en revistas de corriente principal.	Ubicarse entre las universidades con mayor número de publicaciones ISI al 2017	283	310	330	350	380	410	Cantidad de publicaciones ISI
6	Docencia Pregrado	Excesiva carga administrativa en la labor docente que no promueve de forma global y significativa la participación en proyectos de investigación institucionales.										
3	Investigación	Escasos proyectos de I+D con resultado de transferencia tecnológica.		Desarrollar proyectos en conjunto con empresas.	Número de proyectos desarrollados en conjunto con la empresa privada	13	20	30	35	40	45	N° de proyectos realizados con empresa privada
4	Investigación	Potenciar la difusión de la labor científica de la UNAB hacia la comunidad.		Desarrollar estrategias de difusión didáctica de los proyectos de investigación de la Universidad, con potencial de impacto en la comunidad y su entorno.	Aumentar anualmente un 25% anualmente la participación de los docentes y alumnos en estas actividades	350	438	547	684	854	1.068	Cantidad de participantes en actividades de difusión de investigación
2	Gestión Institucional	Si bien la planificación ha logrado instalarse en la cultura institucional, se observan dificultades en el seguimiento y ajuste oportuno en el desarrollo de los planes de acción de las unidades académicas.		Implementar cabalmente un tablero de comando en línea, con indicadores estratégicos relevantes.	Para el año 2015 el tablero de comando terminado y en uso.	0%	Terminado y en Uso				100%	Existencia tablero de comando

3	Gestión Institucional	La disponibilidad de información para la gestión de análisis interno de unidades académicas no es siempre oportuna.								
1	Gestión Institucional	Persisten algunas dificultades en la gestión de gobierno en lo que dice relación con la comunicación interna y, en ciertos ámbitos, con el control y la coordinación oportuna.				Continuar revisión para ajuste de calidad, de los procesos internos, fomentando una cultura de alto desempeño.	Para el año 2015 100% de sus procesos revisados y mejorados.	85%	100%	Procesos revisados y mejorados/ Total procesos críticos
5	Gestión Institucional	Es necesario avanzar en la simplificación de procesos y procedimientos administrativos para facilitar la gestión y trabajo del personal administrativo y académico.								
1	Sedes	Mejorar la comunicación y difusión al interior de la Sede de Viña del Mar.								

**Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad
Universidad Andrés Bello**

Santiago, Concepción y Viña del Mar, Junio de 2013