

**COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN**  
**ACTA SESIÓN ORDINARIA N° 1037**  
**26 DE OCTUBRE DE 2016**

En la ciudad de Santiago, a miércoles 26 de octubre de 2016, siendo las 11:45 horas, en las oficinas de la Comisión Nacional de Acreditación, situadas en calle Santa Lucía N°360, piso 6, comuna y ciudad de Santiago, se celebra la sesión ordinaria número mil treinta y siete, presidida por su Presidente, el Comisionado Alfonso Muga, con la asistencia de los comisionados Jaime Alcalde, Dora Altbir, Hernán Burdiles, Víctor Cubillos, Fernando Escobar, Víctor Fajardo, María Fernanda Juppet, Ezequiel Martínez, María de la Luz Mora, Blanca Palumbo, Walter Reccius, Javier Ruiz del Solar, Alejandro Weinstein y Paula Beale, ésta última quien también se desempeña como Secretaria Ejecutiva y Ministra de Fe de la Comisión. Excusa su inasistencia la Comisionada Alejandra Contreras. Asiste como Secretaria de actas, la abogada de Fiscalía de la CNA, Julieta Espinoza, y como invitada, la Jefa del Departamento de Acreditación Institucional, Claudia Venegas.

**PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LA  
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA.**

Los comisionados tuvieron a la vista, en forma previa a la sesión, la siguiente documentación:

- Ficha Introdutoria Institucional.
- Informe de Auto evaluación y el conjunto de sus anexos
- Informe de Evaluación Externa (IEE)
- Observaciones de la Institución al IEE

- Minutas de la Secretaría Ejecutiva que resumen los antecedentes anteriores y que los inscriben en una perspectiva sistemática.

El Presidente del Comité de Pares efectuó una relatoría en base a los antecedentes emanados de la evaluación externa, en la que se refirió a las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. El documento que apoyó la exposición del relator se incorpora como anexo al final de la presente acta.

Los comisionados analizaron los antecedentes y debatieron sobre ellos, adoptando finalmente el acuerdo siguiente:

**ACUERDO N° 1933:** La Comisión, por la mayoría de sus miembros presentes, acuerda acreditar a la Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, por el periodo de dos años, en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.

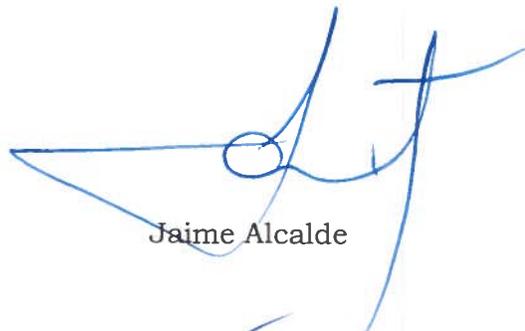
A favor de la decisión estuvieron los comisionados Jaime Alcalde, Hernán Burdiles, Fernando Escobar, María Fernanda Juppet, Alfonso Muga, Blanca Palumbo, Walter Reccius y Alejandro Weinstein. Por no acreditar estuvieron los comisionados Dora Altbir, Víctor Cubillos, Víctor Fajardo, Ezequiel Martínez, María de la Luz Mora y Javier Ruiz del Solar.

Los fundamentos de la decisión se consignarán in extenso en la respectiva Resolución, cuya redacción y notificación se encomiendan al Presidente de la Comisión y a la Secretaria Ejecutiva.

Siendo las 13:45 horas finaliza la sesión.



Alfonso Muga



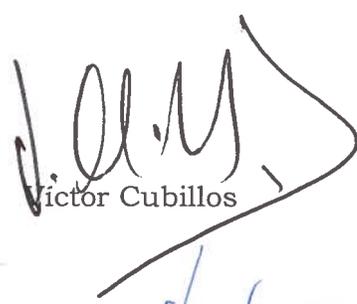
Jaime Alcalde



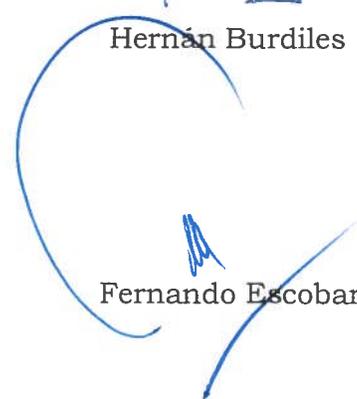
Dora Altbir



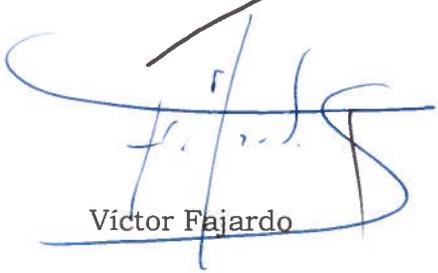
Hernán Burdiles



Víctor Cubillos



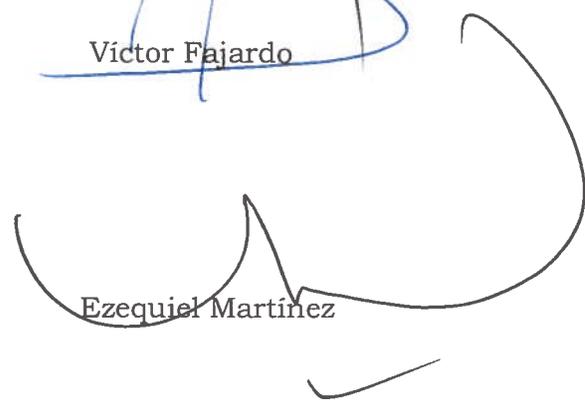
Fernando Escobar



Víctor Fajardo



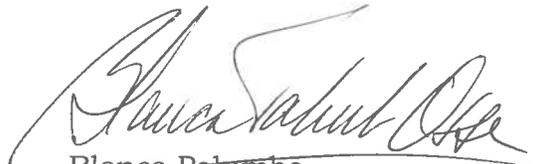
María Fernanda Juppet



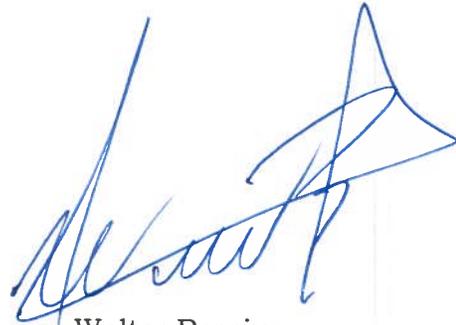
Ezequiel Martínez



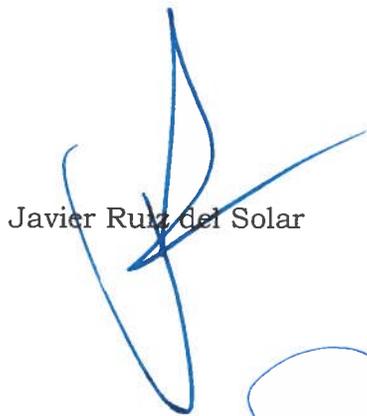
María de la Luz Mora



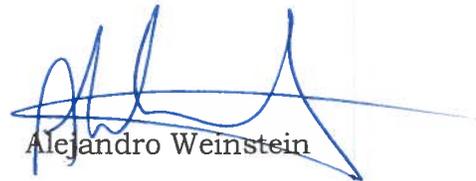
Blanca Palumbo



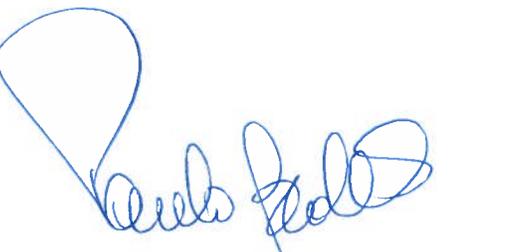
Walter Reccius



Javier Ruiz del Solar



Alejandro Weinstein



Paula Beale  
Ministro de Fe  
Comisión Nacional de Acreditación



Comisión Nacional  
de Acreditación  
CNA - Chile

## ACREDITACION INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA (UNICIT)

Año de creación: 1989

Año certificación de la autonomía: 2004

Áreas presentadas a acreditación: GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DOCENCIA DE PREGRADO

Áreas del conocimiento: Recursos Naturales y Ciencias Silvoagropecuarias; Ciencias de la Ingeniería y de la Administración; Educación y Ciencias; Ciencias Jurídicas y Sociales; Ciencias de la Salud

Carreras ofrecidas: 1 carrera técnica de nivel superior (\*se ofertó solamente en 2014), 21 carreras profesionales

Casa central: Santiago Centro

Sedes: No hay

Estado actual de acreditación institucional: Sin Acreditación en 2013

Estado actual de acreditación de pregrado: 9 carreras acreditadas, cubriendo cinco de las siete áreas disciplinares que imparte la Universidad

Estado actual de acreditación de postgrado: no hay magíster acreditados



# Contexto Institucional

## *Principales Hitos de la Institución*

- Creación y Autonomía:** se crea en 1989; inicio actividades en 1991; autonomía en 2004  
Socios fundadores: Familia Narváez
- Estructura de gobierno:** Asamblea de Socios, Junta Directiva y Autoridades Superiores  
*Rectores (as): Filomena Narváez , Fernando Monckeberg, Juan José Villavicencio, Juan Tosso, Carlos Pereira, Sergio Becerra y desde el año 2014 a la fecha Sr. Félix Viveros Díaz*
- Acreditaciones en GI y DP**
- Primera Acreditación: CNAP, Acuerdo N° 37 del 6 de diciembre de 2005
  - Segunda Acreditación: CNA, Acuerdo N° 19 del 12 de diciembre de 2007
  - Tercera Acreditación: CNA, Acuerdo N° 60 del 28 de enero de 2009
  - Cuarta Acreditación: CNA, Acuerdo N° 134 del 29 de diciembre de 2010
  - En diciembre de 2013 la CNA, por Resolución N° 257 resuelve la **no acreditación**; resolución ratificada por CNED (acuerdo 45/2014)
- Acreditación de Carreras de Pregrado:**
- |      |                               |
|------|-------------------------------|
| 2010 | 2 pedagogías (3 y 2 años)     |
| 2013 | 2 pedagogías (reacreditación) |
| 2016 | 9 carreras acreditadas        |

## *Principales Cambios de la Institución*

### 1.- “Refundación Institucional”

En 2014: JD con integrantes No Socios Activos o Fundadores – Rol preponderante de la JD único órgano superior de gobierno a cargo de la administración, gestión y conducción de la Corporación – Diferenciación entre Asamblea General de Socios y JD.  
Creación de Consejo Asesor de Reestructuración de la Universidad.  
Junio de 2014: Rector al Sr. Félix Viveros Díaz.

### 2.- “Corporativización” de los inmuebles de propiedad de sociedades relacionadas

En 2014, se adquieren los inmuebles a precios equivalentes a compra original.  
Universidad es dueña del 70% de la infraestructura – aumento de patrimonio.  
El 25% es arrendado a terceros no relacionados con la familia y el 5% está comodato precario y gratuito por plazos de 5 y 10 años (perteneciente a Inmobiliaria, a Sra. Narváez y a Municipalidad de Lampa).

2013	Universidad era propietaria de	2.400 m <sup>2</sup>
2016	Universidad es propietaria de	5.800 m <sup>2</sup> .

## *Principales Cambios de la Institución (Cont.)*

### 3.- Reforma de Estatutos

En 2016 MINEDUC aprueba nuevos estatutos - Nueva forma de gobierno  
Separación de poderes y delimitación de funciones de sus distintos órganos superiores.

### 4.- Reorganización de Unidades Académicas

5 Facultades: Recursos Naturales y Ciencias Silvoagropecuarias; Ciencias de la Ingeniería y de la Administración; Educación y Ciencias; Ciencias Jurídicas y Sociales; Ciencias de la Salud  
**2014: creación de Escuela de Formación Técnica** “....orientada a la capacitación y formación técnica de nivel superior, proporcionando oportunidades de movilidad social y otorgando la posibilidad de acceder a la formación continua en la Educación Superior...”

### 5.-Disminución de la Matrícula

A raíz de la no acreditación disminuye la matrícula nueva – disminución de CAE

### 6.- Cierre de Carreras de Pregrado

Se cierran 16 carreras de pregrado, que presentaban muy baja matrícula

## Resumen ejecutivo

**MISIÓN:** *La Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología – UNICIT – está orientada a la formación de capital humano avanzado, con especial énfasis en la preparación de profesionales de pregrado. En este contexto, la Institución es una Universidad que asume el rol de abrir sus puertas a todas las personas de diverso origen, grupo social, económico, étnico y cultural, aspirando a promover la movilidad social de sus egresados mediante su inserción en el mercado laboral. La Institución, inspirada en los valores humanistas y cristianos, realiza su quehacer consolidando un modelo que vincula la teoría con la práctica. Asimismo, en su proceso formativo, refuerza los valores éticos indispensables para un mejor ejercicio profesional futuro de sus estudiantes, para lo cual emplea la investigación y la vinculación con el medio como estrategia de apoyo a la docencia*

**VISIÓN:** *La Universidad aspira a ser reconocida por la sociedad y sus pares como una Casa de Estudios Superiores que aporta al desarrollo de la nación. Para ello orienta su quehacer a la formación de titulados y graduados al nivel de pregrado, postgrado y de especialización y actualización profesional, brindando oportunidades de movilidad social*

## Propósitos estratégicos (2014)

1. Redefinición institucional, que incluye modificaciones estatutarias y reorientación de su Misión y Visión.
2. Definición de estrategias, mecanismos y fórmulas de adecuación académica, financiera y operacional, que permitan la viabilidad y sostenibilidad del proyecto institucional.
3. Reformulación de la oferta académica.

## Propósitos estratégicos en PEDI 2016-2020

- 1.- Refundar la estructura y Sistema de Gobierno y Gestión institucional.
- 2.- Consolidar una cultura y sistema de aseguramiento de calidad de la docencia.
- 3.- Aumentar acciones de investigación para la docencia.
- 4.- Consolidar la articulación de actividades de cultura, educación permanente y aprendizaje en servicio para la docencia.

## Principales características del estudiante:

El perfil de estudiante que una Universidad inclusiva como la UNICIT acoge, no se circunscribe necesaria e indispensablemente a la vulnerabilidad social y económica como se consignaba en la anterior Misión institucional, sino que considera a todas las personas, sin poner de manifiesto ninguna circunstancia que pudiera significar discriminación arbitraria. En segundo lugar, se establece la necesidad de no imponer restricciones espaciales al quehacer de la Universidad.

Información por años	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula total	3.863	3.841	3.289	3.156	2.671
Matrícula nueva	558	651	383	409	643
Información por cohortes	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de retención carreras 4 años	35%	62%	41%	39%	39%
Tasa de retención carreras 5 años	65%	52%	48%	57%	63%
Tasa de retención carreras 6 años	60%	43%	59%	60%	44%
	2012	2013	2014	2015	2016
Docentes/académicos dedicación entre 45 y 44 h.	83	74	46	72	82
Docentes/académicos dedicación entre 33 y 43 h.	--	--	--	--	--
Docentes/académicos dedicación entre 32 y 22 h.	55	55	36	53	30
Docentes/académicos dedicación menos de 22 h.	381	384	371	344	289
Número de docentes/académicos totales	519	513	453	469	401

### Información por cohorte

Tasa retención total					Tasa titulación					Tiempo real de titulación (sem.)					
<b>Carreras 4 años</b>															
2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	
35%	62%	41%	39%	39%	23%	30%	16%	31%		13,3	14,3	11,2	10,5	8,5	
<b>Carreras 5 años</b>															
2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	
65%	52%	48%	57%	63%	31%	18%	1%			13,3	12,3	11,0			
<b>Carreras 6 años</b>															
2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2005	2006	2007	2008	2009	
60%	43%	59%	60%	44%	20%					19,3	19,9	18,6	12	16	

### Información por cohorte

	Tasas de retención 1er año por cohorte				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Por sede:</b>					
Santiago	81%	78%	78%	57%	72%
<b>Por jornada</b>					
Diurna	79%	75%	77%	54%	73%
Vespertina	85%	79%	81%	79%	74%
<b>Por modalidad:</b>					
Presencial	81%	78%	78%	57%	72%
Semipresencial					
On-Line					
<b>Por carrera:</b>					
Administración Pública	53%	100%	88%	80%	100%
Contador Auditor	65%	56%	63%	83%	78%
Ingeniería Comercial	76%	90%	17%	100%	63%
Agronomía	56%	100%	46%	45%	75%
Medicina Veterinaria	44%	55%	63%	29%	81%
Derecho	65%	57%	69%	62%	68%
Trabajo Social	86%	50%	63%		53%
Pedagogía en Biología y Química					
Pedagogía en Inglés para Educación Media y Básica	41%	38%	100%	60%	50%
Pedagogía en Matemáticas y Física	47%	33%			
Enfermería	84%	79%	88%	53%	81%
Fonoaudiología	73%	64%	64%	0%	67%
Kinesiología	61%	74%	72%	45%	63%
Nutrición y Dietética	88%	78%	79%	13%	78%
Obstetricia y Puericultura	85%	77%	74%	73%	65%
Tecnología Médica	76%	86%	67%	75%	65%
Biotecnología	50%				
Ingeniería Electrónica					
Ingeniería en Alimentos	83%	0%	60%		
Ingeniería en Computación e Informática	73%	57%	100%		
Ingeniería Ejecución en Industria Alimentaria	75%	100%	64%	75%	71%
Ingeniería en Industria Alimentaria					
Ingeniería Civil en Computación e Informática	100%				
Ingeniería Civil en Electrónica	71%	100%	40%		
Ingeniería Civil Industrial	67%	80%			

Resultados Económicos					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ganancia del Ejercicio M\$	291.951	623.641	274.003	(578.660)	(263.039)

### Evaluación sustentabilidad financiera: INSUFICIENTE

La Institución muestra una estructura financiera con una importante desmejora en el periodo en estudio, generada principalmente por la disminución en el número de estudiantes matriculados totales, que ha implicado una disminución en los ingresos anuales, como también en los márgenes operacionales y en los excedentes.

## Avances con respecto al proceso anterior

<b>Debilidad</b> (identificada en el proceso de acreditación anterior)	<b>Medidas tomadas</b>	<b>Estado</b> (superada, parcialmente y no superada)
Abundantes datos y números referidos a procesos evaluativos que no permiten llegar a conclusiones y evidencia de los mismos. Se contrasta información y no se encuentra coherencia (por ejemplo, planillas de contrato de docentes)	Parcialmente (30%) Se mantienen incoherencia entre números que se presentan, diferencias entre lo que se muestra en IAI y valores SIES, errores de cálculo de algunos indicadores, entre otros. Ha habido un avance respecto el proceso anterior	
Plan de mejoras poco realista (aumento de matrícula)	Se mantiene la debilidad indicada Proyección de aumento de matrícula nueva poco realista, (aumento de matrícula nueva de los últimos años se ha sustentado en situaciones coyunturales - incorporación de estudiantes provenientes de universidades que han cerrado), y no en un cambio profundo de estrategias de admisión, ni en evaluaciones de diferentes escenarios posibles.	
El IAI no considera situaciones legales por juicios pendientes	Superado	
<b>Gestión Institucional</b>		
Oferta académica de postgrado presentada distinta a la de la página web	Se mantiene La oferta académica de postgrado presentada, de 6 Magíster, es distinta a la de la página web, en la que no se encontró el Magíster en Ingeniería Electrónica y Gestión de Proyectos	

## Avances con respecto al proceso anterior

<b>Debilidad</b> (identificada en el proceso de acreditación anterior)	<b>Medidas tomadas</b>	<b>Estado</b> (superada, parcialmente y no superada)
Están instalando procesos para avanzar hacia la consecución de objetivos estratégicos, pretendiendo orientar políticas y estableciendo prioridades. La implementación dependerá de la gestión de personas que asumieron cargos en 2013	Parcialmente (70%) Flitan políticas, pero se está avanzando en varias de estas. El Código Orgánico Universitario, COU, es un gran avance, que ordena la gestión. Quedan pendientes políticas tales como Carrera Académica, Investigación, entre otras.	
Capacitación sistemática de cuerpo administrativo	Superado Existe un plan anual de capacitación	
Precariedad en inmuebles en que se imparte docencia, carencia en provisión de espacios de estudio, estares y esparcimiento para estudiantes	Parcialmente (70%) Los inmuebles en que se imparte la docencia han mejorado en cuanto a su superficie, toda vez que han disminuido los estudiantes y han mejorado en calidad. Sin embargo aún se declara la necesidad de mejorar la provisión de espacios de áreas verdes para estudio y esparcimiento para estudiantes.	
Carencias en campos clínicos en carreras de salud	Superado La institución cuenta con Convenios de Campus Clínicos (por ejemplo el Convenio en Viña del Mar) y a su vez hay menos alumnos, con lo cual esta debilidad está superada.	
Indicadores de laboratorios en SIES aparece en nivel mínimo	Superado Con la baja de matrícula, este indicador queda en buena situación	
No existen holguras para crecimiento significativo de matrícula, como se dice en PDE	Parcialmente (70%) Hay holguras para crecimiento de matrícula, toda vez, que por una parte, la cantidad de profesores no ha disminuido aunque haya bajado la matrícula, y, por otra, se han logrado convenios de Campus Clínicos y convenio con Municipalidad de Lampa, que entregan mayores capacidades en algunas áreas disciplinares.	

## Avances con respecto al proceso anterior

<b>Debilidad</b> (identificada en el proceso de acreditación anterior)	<b>Medidas tomadas</b>	<b>Estado</b> (superada, parcialmente y no superada)
Remuneraciones académicas no han sido reajustadas, son las más bajas del sistema	Parcialmente (30%) Si bien hubo un reajuste a las remuneraciones académicas, aún se observa que son bajas en relación al sistema.	
Débil acceso a financiamiento externo	Parcialmente (40%) La situación de la no acreditación del 2013 y su correspondiente baja de matrícula, ha dificultado obtener financiamiento externo. Sin embargo, con el apoyo de la Asamblea de Socios, se ha podido conseguir financiamiento externo con garantías de los Socios.	
Bajo crecimiento de matrícula	No superado	
Provisiones que frente a matrículas con CAE, parecen reducidas	Parcialmente (50%) A raíz de la no acreditación, los alumnos con CAE han disminuido de manera importante, por lo cual las provisiones que se requieren son menores que en la situación anterior. Los ingresos por CAE disminuyen en un 35% entre 2013 y 2015, por lo que se entiende que los alumnos con CAE han disminuido en proporción similar y por tanto se requiere menor provisión. Se estima un avance de aproximadamente un 50% respecto del proceso anterior.	
Contingencias por boletas de garantía de \$1.590 millones. Además de otras contingencias legales, sin información suficiente	Superado No hay Contingencias por Boletas de Garantía en 2015, ni en 2016 No se observan contingencias legales pendientes, no habiendo juicios pendientes.	



## Avances con respecto al proceso anterior

<b>Debilidad</b> (identificada en el proceso de acreditación anterior)	<b>Medidas tomadas</b>	<b>Estado</b> (superada, parcialmente y no superada)
Informe auditores BDO con "salvedades" sobre valoración activo fijo, gastos en arriendo, obligaciones por beneficios al personal y saldos con la empresa relacionada Inmobiliaria Iberoamericana	Superado	
Elevadas contingencias legales, montos por obligaciones con empresas relacionadas, necesidad de financiamiento externo para sustentar el plan de inversión, denotan alta dependencia de controladores. Situación vulnerable.	Superada, pero sigue habiendo vulnerabilidad a raíz de la baja matrícula, principalmente debida a la no acreditación del año 2013.	
<b>Docencia de Pregrado</b>		
Políticas de Aseguramiento de la Calidad en proceso de transversalidad en áreas de pregrado	Parcialmente (50%) El Aseguramiento de la Calidad, se ha planteado como un proceso transversal que se refleja en la acreditación de carreras. Sin embargo quedan pendientes políticas, sistematización de seguimiento de los Planes de Mejoras, elaboración de un modelo/sistema de calidad,, entre otros.	
No existe evidencia que el modelo educativo se aplique en plenitud en régimen vespertino y programas de prosecución de estudios	Superado	
NO existe política de VCM	Superado	
Gran mayoría de académicos contrato a honorarios y por hora (75%)	Superado Actualmente esta proporción ha disminuido a un 73%. Además, al haber disminuido la matrícula, la dedicación horaria de los profesores de Jornada Completa y Media Jornada es mayor, con lo que esta proporción deja de ser una debilidad en sí misma.	 1.5

## Avances con respecto al proceso anterior

Debilidad (identificada en el proceso de acreditación anterior)	Medidas tomadas	Estado (superada, parcialmente y no superada)
Inconsistencia en datos académicos	Parcialmente (30%) Se mantienen inconsistencias en datos y en cálculos de indicadores académicos. Ha habido un avance respecto el proceso anterior en cuanto a que se cuenta con una mejor base de datos, pero los indicadores que se calculan (Ficha Institucional, IAI) están malos, con lo que no se pueden sacar conclusiones ni efectuar análisis.	
Vinculación de investigación y docencia	Se mantiene la debilidad mencionada	
No hay evidencia de aplicación sistemática de políticas y mecanismos para aseguramiento de la calidad	Parcialmente (40%) Salvo las acreditaciones de las carreras, están aún incipientes las definiciones de modelos y/o sistemas de calidad.	
Bajo porcentaje de carreras evaluadas externamente	Parcialmente (50%) Si bien el número de carreras acreditadas ha aumentado de manera importante, los años de acreditación de las mismas no son muy altos y además corresponden a carreras que presentan baja cantidad de estudiantes, con lo cual la proporción de estudiantes en carreras acreditadas es aún baja.	
Progresión estudiantes: duración carreras	Superado	
1/3 de carreras sin admisión	Parcialmente (50%) Si bien se han cerrado varias carreras que no presentaban admisión, aún se mantiene abierta la admisión a carreras con muy bajo número de estudiantes.	

# Proceso de Autoevaluación

## Fortalezas:

- Proceso muy participativo, transversal y transparente
- Adecuado nivel de cobertura de las encuestas. 125 académicos, 53 personas con cargo directivo, 317 egresados, 1.326 estudiantes
- Proceso de acreditación anterior fue de gran utilidad. Grandes cambios estructurales, modelo nuevo de gobierno universitario y con bases de desarrollo planteadas para su recuperación y crecimiento

## Debilidades:

- Limitada utilización de los resultados de las encuestas en los análisis evaluativos de las áreas.
- Proceso de autoevaluación limitado por bases de información poco coherentes e insuficiente análisis de la información. Diferencias o incoherencias (inconsistencias) entre cifras escritas dentro del mismo IAI, y respecto de datos públicos (SIES)
- Hay debilidades que no se identificaron y las conclusiones no siempre estuvieron respaldadas en la información recabada durante el proceso de recolección de la misma
- IAI aborda los elementos necesarios, pero no profundiza suficientemente en algunos temas.
- Superación de las debilidades anteriores: 9 mejoras: 1 lograda (cambios en el sistema de gobierno y la nueva institucionalidad); las otras están en proceso, con diferentes niveles de logro en su superación. Su medición se dificulta, dado que en el informe no se explicitan suficientemente los porcentajes de logro

## NOTA:

En el IAI no se adjunta el Plan de Mejoras. Esta información fue incorporada en el PEDI

# Análisis general del área de gestión institucional

## EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA

- A raíz de la no acreditación en el 2013, se produjeron grandes dificultades. La de mayor impacto fue la baja en las matrículas. La Universidad reaccionó y se tomaron grandes definiciones. Se generó un proceso denominado “refundación y estructuración organizacional”, tras lo cual se experimentaron cambios sustantivos y fundamentales en varios ámbitos, que impactaron de manera prioritaria, en su gobierno y en su gestión
- La Institución cuenta con propósitos y fines claros, que orientan su desarrollo. La Visión es amplia, no permitiendo identificar características propias y únicas de la institución
- Las políticas y mecanismos para aseguramiento de la calidad se traducen en los planes de acreditación de carreras de pregrado. No hay modelos o sistemas de calidad determinados
- Los años de acreditación de las carreras son en general menores a los promedios del sistema



# Análisis general del área de gestión institucional

## EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA (cont.)

**Avances:** Carreras acreditadas, disminución de tiempos de titulación, cambio de su sistema de gobierno, estructura, entre otros

**Dificultades:** débil capacidad de análisis institucional dificulta la evaluación y el control del avance del desarrollo con base en datos válidos, y la reacción oportuna a las situaciones que presenta el entorno

### **Situación financiera:**

- Hay mecanismos para la planificación financiera, y se ejercen adecuados controles con el objeto de sincronizar los ingresos con los gastos
- Gestión financiera centralizada permite manejar con cierto grado de eficiencia los recursos disponibles
- Si bien la Universidad ha revertido la tendencia de pérdida de última línea, sigue teniendo un resultado negativo, y la perspectiva futura es que no sea fácil lograr excedentes, por la absoluta relación que existe entre este resultado y la cantidad de estudiantes que la Institución es capaz de matricular anualmente
- Existe la voluntad, de parte de la Asamblea de Socios, de apoyar a la Institución en términos económicos. Como ejemplo, los bienes que están en comodato se piensan vender al valor original de compra (la figura de la donación conlleva dificultades para su materialización); se ha entregado apoyo de los Socios para financiamiento por \$ 600 mill. con bien en hipoteca



# Análisis general del área de gestión institucional

## EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA (cont.)

- Aumento de la matrícula proyectada, depende fuertemente de la acreditación institucional. Se han focalizado todos los esfuerzos hacia esta meta
- Importante señalar que en informe de Exmo, se considera que el año 2015, producto de la revaluación de activo fijo, se generó un aumento patrimonial neto por M\$2.594.433, a pesar de la disminución de sus ingresos (con una disminución del 32% en el 2015 respecto al 2011). El nivel de endeudamiento es bueno, como también la relación deuda patrimonio y capacidad de cumplimiento a deuda (liquidez). El informe de Exmo evalúa estas tres categorías como “BUENO”

# Análisis general del área de gestión institucional

## Fortalezas:

- Propósitos, misión, valores, objetivos y cómo lograrlos: OK . Conocidos por la comunidad
- Se reaccionó a las observaciones de la CNA y del CNED: cambio de estatutos - modifica su Sistema de Gobierno, concesión de bienes de infraestructura a la Universidad, su independencia de los socios fundadores con la universidad y su estructura
- Evaluación del desempeño docente es aplicado de manera sistemática, es valorado por los estudiantes y es utilizado para la mejora continua de la docencia
- Positiva evaluación de los estudiantes respecto de la calidad de sus académicos
- Clima laboral positivo, compromiso de la comunidad, altamente identificada con los valores
- Aumento de 30% en su patrimonio entre los años 2013 y 2015, mediante el traspaso de gran parte de la infraestructura, propietaria del 70% de su infraestructura. Así también ha sabido enfrentar los costos y gastos de inversión a pesar de la no acreditación anterior
- Procedimientos descentralizados de formulación presupuestaria, y centralizados de ejecución presupuestaria, búsqueda del equilibrio entre ingresos y gastos
- Sistemas de recuperación de la deuda por morosidad
- Indicadores de tiempos de titulación: se tomaron medidas que permitieron ir superando dicho indicador en un lapso corto de tiempo

# Análisis general del área de gestión institucional

## Debilidades:

- Si bien hay mecanismos instalados para la verificación del cumplimiento de los propósitos, no hay indicadores de logro e impacto, con valores de base y metas asociadas, que permitan verificar el logro y el avance del desarrollo de la Institución
- Incipiente Control de la Gestión Institucional y Política de Calidad. Falta Modelo de Calidad y/o Sistema de Calidad
- No hay mecanismos para controlar el funcionamiento de la estructura institucional (no existe la Contraloría)
- Evaluación de Desempeño de la Gestión y sus consecuencias, se encuentra en sus inicios
- No hay una Carrera Académica . Remuneraciones de los académicos, no están relacionadas con su jerarquía académica (riesgo de la permanencia y el desarrollo de la calidad de los académicos)
- No existen sistemas de evaluación de la gestión ni de promoción del personal y directivo
- Bajas remuneraciones de académicos y docentes (posible migración hacia otras IES)
- Débiles mecanismos y políticas para identificar y planificar la disponibilidad de recursos físicos y materiales, para evaluar su uso eficaz y para desarrollarlos y actualizarlos
- Escasos espacios de estar y esparcimiento para los estudiantes
- Alta dependencia del indicador de liquidez con la matrícula directa, por lo que la reducida matrícula experimentada en los últimos años ha impactado negativamente a la institución
- Proyecciones financieras del IAI no consideran diversos escenarios para análisis de sensibilidad ante variables dependientes de los cambios en el sistema de educación superior, y de posibles cambios propios de la institución

# Análisis general del área de gestión institucional

## Debilidades (cont.):

- Hay carreras con baja matrícula que dificultan su sustentabilidad. Se declara que se aplican sistemas de tipo subsidiario. No se evidenciaron dichos procedimientos
- Se ha avanzado en la implementación de un Sistema de Información (Power Campus) que ha mejorado la calidad de la base de información académica. Falta aún contar con bases de otro tipo de información, y en especial, contar con una Unidad dedicada de manera exclusiva al Análisis Institucional sistematizado y que entregue información única, oficial, válida, oportuna, y que además produzca análisis para apoyar la toma de decisiones institucionales. Persisten aún debilidades en la capacidad de análisis institucional
- El hecho de que en el PEDI no se definan indicadores de logro y/o impacto con valores de base y metas , dificulta la evaluación del nivel efectivo de avance del desarrollo de la institución, permitiendo solamente conocer el nivel de cumplimiento de las acciones, y no la efectividad de éstas

# Análisis general del área de docencia de pregrado

## EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA

- Propósitos claros, descritos en Misión, Principios y Fines y Modelo Educativo. Eje es el estudiante, como una integralidad
- M. E. es conocido e implementado por los profesores. Documentos de apoyo que ayudan en esta tarea. Propósitos orientan la acción respecto de decisiones de población objetivo, carreras que ofrece y características generales de la docencia
- La decisión de abrir una Escuela de Formación Técnica, responde a lo declarado en la Misión (se plantea formación de profesionales de pregrado, en que técnico, según MNC se considera pregrado). Además responde a contribuir a diversificación de la matriz de ingresos
- Existen algunas políticas y mecanismos formalmente establecidos para el aseguramiento de la calidad. Aumento de las carreras acreditadas. Número de años, en promedio, no se encuentra en los niveles superiores del sistema universitario
- Carrera académica está en proceso de desarrollo
- Pendientes políticas de impulso de la Investigación como estrategia para la mejora de la docencia, y plena implementación de la política de VCM
- Capacidad para efectuar ajustes y cambios necesarios para mejorar su calidad y avanzar hacia el logro de sus propósitos, principalmente en el apoyo que se da a los estudiantes de primer año, en la mejora de los tiempos de titulación, y en la intervención a aquellos docentes que son mal evaluados en su docencia. Sin embargo, no ha logrado avanzar en la superación de indicadores de retención (según datos SIES)

# Análisis general del área de docencia de pregrado

## Fortalezas:

- Propósitos claros, descritos en la Misión, los Principios y Fines. El Modelo Educativo es apoyado por documentos que facilitan su aplicación, con lo que se logra su conocimiento e implementación por parte de los profesores.
- Existen y se aplican mecanismos para la definición y revisión de los perfiles de egreso, en los que se verifica la coherencia con la Misión, Visión y Valores, con procedimientos claros y establecidos, y en los que se considera la consulta al medio, evidenciándose buenos niveles de comunicación con egresados, empleadores y profesores. Existen y se aplican eficazmente mecanismos para el diseño curricular de las carreras
- Se ha regularizado la disponibilidad de campus clínicos. Convenio que asegura la actividad clínica de Medicina Veterinaria en Lampa y prácticas clínicas en hospital y prácticas comunitarias en comunidades y municipalidades para los estudiantes de enfermería
- Formación en inglés a lo largo del proceso formativo, lo que constituye una herramienta importante para el ejercicio profesional de los titulados. Consistente con su Misión, realiza acciones de apoyo y seguimiento a los estudiantes de primer año. Las medidas tomadas para la mejora del indicador tiempo de titulación, han sido efectivas, logrando una disminución sustantiva del indicador en un período corto de tiempo
- Resultados de la evaluación docente se utilizan para la mejora de la calidad de la docencia
- Adecuados mecanismos para seleccionar y contratar al personal académico de jornada completa y media jornada
- Estudiantes reconocen la alta calidad de los docentes, su dedicación, vocación y compromiso con la Institución y con su labor docente
- Bajos aranceles son muy valorados por estudiantes (uno de los motivos para elegir ingresar a esta Universidad)

# Análisis general del área de docencia de pregrado

## Fortalezas (cont):

- Se aplican políticas que atienden a los estudiantes, considerando su progresión en el plan de estudio (cursos de nivelación al inicio de la carrera, para los estudiantes diurnos y vespertinos)
- VCM; convenios con privados y con municipalidades para el desarrollo de prácticas para los estudiantes

## Debilidades:

- La Institución ha cerrado la admisión a diferentes carreras. Sin embargo, no se evidencian los correspondientes planes de cierre que contengan la información completa de los costos y tiempos asociados al cierre, en base a la proyección de estudiantes de las diferentes cohortes
- El mecanismo que se aplica para efectuar la asignación de recursos (humanos, físicos, didácticos y financieros) para las carreras, mediante una ejecución presupuestaria centralizada, podría derivar en que no se logre asegurar por completo dicha asignación a todas las carreras, al no contar con mecanismos explícitos de priorización basados en indicadores y criterios que aseguren el cumplimiento de estándares definidos

# Análisis general del área de docencia de pregrado

## Debilidades (cont.):

- Matrícula total y de primer año de pregrado ha disminuido
- Sistema de admisión es débil en función de los grandes desafíos que la institución se ha planteado
- Aunque se han implementado sistemas de apoyo académico, las tasas de retención de primer año aún permanecen bajas
- La no existencia de la carrera académica impide los correspondientes reconocimientos institucionales acordes con el desarrollo del académico
- Las bajas remuneraciones de los académicos de jornada y por horas, en relación al sistema, pueden representar un riesgo en su permanencia
- Aunque se han implementado sistemas de apoyo académico, las tasas de retención de primer año aún permanecen bajas
- Si bien se ha avanzado en la actualización de las bases de datos de los egresados, faltan procedimientos de sistematización de acciones de seguimiento y contacto con ellos
- La Investigación, declarada en la Misión Institucional como estrategia de apoyo a la docencia, se encuentra en niveles incipientes de desarrollo

## Principales indicadores por tramos

Indicador	IES	IES No acreditadas	IES tramo I
Infraestructura (m2/estudiante)	5,43	4,93	3,52
Promedio PSU (2015)	459,55	448,11	498,29
Retención 1er año (2015)	72%		
Titulados de pregrado (2014)	465	4.652	20.388

# Desarrollo de las áreas sometidas al proceso de acreditación

## Misión y propósitos

- Propósitos y misión claramente definidos. Ajuste a Misión en 2016. Indica de manera adecuada los objetivos, los valores en los que basa su hacer y la forma de lograrlos. Indica uso de la investigación y la VCM como estrategias para la docencia
- PEDI 2016-2020, consistente con la Misión
- La Visión es amplia, lo cual impide identificar características propias, únicas y diferenciadoras de la institución que orienten su desarrollo
- Los propósitos declarados en general orientan el quehacer de la institución
- Hay mecanismos instalados de manera explícita para la verificación del cumplimiento de los propósitos
- Los aspectos de calidad están implícitos en la misión. Los mecanismos actualmente existentes para el aseguramiento de la calidad están basados en la decisión de acreditar muchas carreras. Es necesario que la Institución avance en una Política de Calidad, basada en un Modelo de Calidad y/o Sistema de Calidad

## Estructura organizacional y sistema de gobierno

- Grandes cambios estatutarios - Estructura Organizacional diferente a 2013. Estructura es funcional en general y coherente para el desarrollo de los propósitos institucionales, generándose un sistema de gobierno reciente. Posibles duplicidades necesarias de ser revisadas (Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad y Consejo de Autoevaluación Institucional y Aseguramiento de la Calidad)
- Estructura: Asamblea de Socios, Junta Directiva, Rector, Secretario General, Vicerrectores Académico y de Administración y Finanzas, Facultades, Escuelas, Centros e Institutos. Adicionalmente dependen del Rector diversas Direcciones. Hay Consejos presididos por el Rector, por el Vicerrector Académico y por los Decanos de las Facultades
- Nombramiento de nuevos integrantes de la J.D. y el cambio patrimonial, excluyendo a los miembros de la familia fundadora, quienes no pueden tener participación en JD ni en cargos Directivos

## Estructura organizacional y sistema de gobierno (cont.)

- Estructura institucional clara y formalmente definida, en lo global. Falta nombrar al Contralor
- Diferencias en Organigrama de IAI y en otro entregado al Comité de Pares en Visita
- Escuela de Formación de Técnicos de Nivel Superior. Sustentada por la Misión y por estrategia de diversificación de los ingresos, desde el punto de vista de las actividades propias de la institución
- No hay mecanismos para controlar el funcionamiento de la estructura institucional (no está nombrado el Contralor)
- Sistema de gobierno e instancias de toma de decisión están clara y formalmente establecidos en Estatutos y en Código Orgánico Universitario, COU
- Si bien el sistema de gobierno es reciente, las diversas instancias de toma de decisiones a nivel central y en las distintas unidades de la institución, facilitan el desarrollo institucional
- Procedimientos utilizados para la elección y nombramiento de autoridades unipersonales e integrantes de cuerpos colegiados, en general se encuentran clara y formalmente establecidos en los estatutos y en el COU. Sin embargo no se evidenció la descripción de un proceso formal otras Direcciones. Los procedimientos que se encuentran establecidos son conocidos por la comunidad. La no explicitación de procesos y mecanismos formales de búsqueda y selección de autoridades, no permite asegurar que sean las personas más calificadas y pertinentes al cargo desempeñado
- La Evaluación de Desempeño de la Gestión con las correspondientes consecuencias a la misma, se encuentra en sus inicios, lo cual es reconocido por la institución

## Gestión de Recursos Humanos

- 401 académicos - 112 con contrato indefinido y 289 a honorarios. Cantidad de docentes y académicos, y sus proporciones, al 2015, sin mayores cambios
- Calidad de académicos adecuada. 21 D; 109 M, 268 Profesionales, 2Técnicos, 1 sin título
- Buena evaluación de la calidad de los académicos de parte de los estudiantes
- Mala percepción de la gestión de algunas direcciones intermedias
- Buena percepción de la gestión de las autoridades superiores
- Personal no académico: 150 trabajadores, adecuado
- Remuneraciones de Académicos y Docentes disminuyeron de \$4.015 mill. en 2013 a \$2.913 mill. en 2015 (-27%), remuneraciones de administrativos prácticamente se mantuvieron, habiendo disminuido la planta en un 29%
- Clima laboral positivo, destaca el compromiso de la comunidad universitaria
- Mecanismos adecuados de selección y contratación de personal académico (JC y JM) por oposición y/o búsqueda selectiva, analizado por comisión de selección de facultad, descritos en el COU
- Mecanismos adecuados para contratar al personal administrativo, indicados en el COU
- Los directivos superiores (J.D., Rector, Vicerrectores, Decanos) son designados de acuerdo a los mecanismos descritos en los Estatutos. 5 miembros de la JD son designados por la Asamblea de Socios y 2 son designados por la JD. Rector elegido por la JD. Autoridades superiores son designadas por Rector, refrendado por JD. No se tuvo evidencia de los mecanismos que se utilizan para la búsqueda y selección de las autoridades superiores. No es factible asegurar que todas las designaciones sean adecuadas a los fines de la institución.
- Existe Plan anual de capacitación para el personal administrativo
- Perfeccionamiento docente - Diplomado en Docencia- 14 versiones dictadas, con alta participación, voluntaria (entre 2013 y 2015 han participado 290 docentes)
- Apoyo a algunos docentes para perfeccionamiento disciplinar, no está normado
- No se evidenciaron mecanismos para desarrollar al personal directivo en sus ámbitos de gestión

## Gestión de Recursos Humanos (cont.)

- Sistema de evaluación del desempeño docente. Se aplica de manera sistemática a todos los docentes. Evaluaciones de los estudiantes, del Consejo de Facultad y autoevaluación del docente. Resultados se utilizan para la mejora de la docencia y para la toma de decisiones de los Directores. Sistema es bien evaluado por los estudiantes y Docentes
- No hay mecanismos de evaluación de la gestión de los directivos superiores
- No hay mecanismos y políticas para promover al personal directivo, académico y administrativo
- Existe jerarquización de los académicos, que no se relaciona con remuneraciones, no hay carrera académica
- No se evidenció la existencia de una política de remuneraciones para directivos, académicos y personal administrativo

## Gestión de Recursos Materiales

- Infraestructura en zona céntrica de Santiago. Terrenos (propios y en comodato) para uso prioritario de las carreras del área de Recursos Naturales y Ciencias Silvoagropecuarias. En Santiago Centro, existen escasos espacios de estar y esparcimiento para los estudiantes
- A partir del 2014 se incorpora la propiedad de los inmuebles (a precios equiv. a los de compra original)
- Universidad es dueña del 70% de la infraestructura. El 25% arrendado a terceros no relacionados con la familia y el 5% en comodato precario y gratuito por plazos de 5 y 10 años (Inmobiliaria, Sra. Narváez y Municipalidad de Lampa)
- En 2013 la Universidad era propietaria de 2.400 m<sup>2</sup> y en la actualidad es propietaria de 5.800 m<sup>2</sup>
- 5,43 m<sup>2</sup> construidos por estudiante
- Recursos materiales permiten cubrir las necesidades y propósitos trazados, en términos globales. Algunas falencias en equipamiento de algunos laboratorios
- Políticas y mecanismos para identificar y planificar la disponibilidad de recursos físicos y materiales, son insuficientes y no cuentan con aprobación formal

## Gestión de Recursos Materiales (cont.)

- No se evidenció la existencia y aplicación de políticas y mecanismos para evaluar el uso eficaz de los recursos físicos y materiales, ni para desarrollarlos y actualizarlos
- Plan de actualización de la bibliografía básica y especializada. Migración de ejemplares impresos a material virtual (e-book) aumentando cobertura en número de acceso y en áreas disciplinares. Aumento de la inversión en equipamiento en el año 2015 (\$36 millones) y en biblioteca (\$37 millones)
- Sistema Power Campus de Ellucian que acoge el Sistema de Gestión Académico (SGA)

## Gestión de Recursos Financieros

- Estructura financiera muestra una importante desmejora entre 2011 y 2015. Causas: disminución de estudiantes matriculados totales - disminución de ingresos anuales, de márgenes operacionales y de excedentes
- Efectos de la No acreditación institucional:
  - Matrícula de pregrado disminuyó - disminución de ingresos (pregrado es el 92% de los ingresos totales al 2015)
  - Estudiantes nuevos matriculados no cuentan con CAE ni otro tipo de becas o subsidios estatales. Incrementa el riesgo de estabilidad del flujo
- Menor matrícula de estudiantes antiguos (la mayoría disponía de CAE), por egresos a contar del 2014. CAE disminuye de 4.616 MM\$ en 2013 a 2.531 MM\$ en 2015
- Carreras con muy poca matrícula. El 2015 se cerraron 16 carreras, aún hay carreras con muy baja matrícula
- Ingresos de pregrado disminuyen de 8.211 MM\$ en 2013 a 5.628 MM\$ en 2015
- Alta dependencia del indicador de liquidez con la matrícula directa, por lo que la reducida matrícula experimentada en los últimos años ha impactado negativamente a la institución

## Gestión de recursos financieros (cont.)

- Disminuyen los egresos, 8.664 MM\$ en 2013 a 6.381 MM\$ en 2015. Excedente/Déficit en 2015 igual a - 263,039 MM\$
- Evolución de ingresos y egresos: déficit de última línea en los dos últimos años en estudio (2014 y 2015). Destaca evolución favorable de los resultados de última línea. Si bien siguen siendo a pérdidas, se ha revertido la tendencia a la baja entre los periodos 2014-2015 (búsqueda del equilibrio entre ingresos y gastos)
- Aumento en Infraestructura/Activo, disminución de la Deuda Total/Patrimonio y de Activo Corriente/Pasivo Corriente, y una variación negativa de ROA, ROE y EBITDA
- La situación financiera de la institución le permite sustentar su proyecto educativo y cumplir con su PEDI, en tanto se mantengan los escenarios proyectados para el periodo (2016-2020), no existiendo flexibilidad para sortear escenarios de mayor complejidad a los propuestos por la institución
- La Universidad considera flujos proyectados de nuevos estudiantes, equivalentes a un incremento promedio anual del 15% para el periodo 2016-2020 (800 estudiantes nuevos para los tres últimos años del periodo), cifra que corresponde a casi el doble de los estudiantes nuevos matriculados el año 2015 en la institución
- Informe de EXMO: *"...De acuerdo al análisis efectuado a los estados financieros de la Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología en el periodo 2011-2015, nuestra evaluación respecto de los resultados del mismo, califica como "Insuficiente". La Institución muestra una estructura financiera con una importante desmejora en el periodo en estudio, generada principalmente por la disminución en el número de estudiantes matriculados totales, que ha implicado una disminución en los ingresos anuales, como también en los márgenes operacionales y en los excedentes..."*
- Es importante sin embargo señalar que en el mismo informe de Exmo, se considera que el 2015, producto de la revaluación de activo fijo, se generó un aumento patrimonial neto por M\$2.594.433, a pesar de la disminución de sus ingresos (con una disminución del 32% en el 2015 respecto al 2011). El nivel de endeudamiento es bueno, como también la relación deuda patrimonio y capacidad de cumplimiento a deuda (liquidez). El informe de Exmo evalúa estas tres categorías como "BUENO"

## Gestión de recursos financieros (cont.)

- Existen y se aplican eficazmente políticas y mecanismos para el manejo y control de los recursos financieros - formulación descentralizada y de ejecución centralizada del presupuesto. Obtención de mayores recursos financieros: acciones de recuperación de deudas, incipientes acciones de diversificación vía E.C.
- Juicios pendientes y demandas: pocas situaciones pendientes y de bajos montos
- Morosidad: política de externalización de deudas de larga data, y de reprogramación de deudas con estudiantes de data reciente. Ello está llevando a niveles aceptables de recuperación de la deuda

## Diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste

- En IAI no se adjunta Plan de Mejoras. Esta información fue incorporada en el PEDI. Las F y D de la autoevaluación, son consideradas como insumo para la elaboración del PEDI
- En PEDI se describen metas a lograr, que corresponden al logro de acciones, no determinándose indicadores de logro y/o de impacto, con sus valores de base y valores meta. Cada actividad del PEDI cuenta con plazos, responsables, y se indica la glosa presupuestaria de cómo se financiará la actividad, sin presentar el detalle de la estimación de recursos necesarios para alcanzar el logro de la actividad. Indica a qué objetivo estratégico apunta
- Indicadores de avance en el cumplimiento de acciones del PEDI, lo que no asegura la evaluación de la efectividad que dichas acciones están teniendo en el logro de los propósitos. No son indicadores cuantitativos de logro e impacto, con sus valores de base y metas asociadas, que permitan verificar el logro y el avance del desarrollo de la Institución
- El PEDI está socializado en los niveles correspondientes, las prioridades están definidas a través de una Carta Gantt y los Planes de Desarrollo de las Facultades están alineados con el PEDI
- Se detectan inconsistencias en la información entregada. Ello dificulta conocer la situación de la Universidad y compararla con otros actores del Sistema Universitario. Todo esto lleva a la necesidad de que la institución cuente con una sistematización de la información para un adecuado Control de la Gestión Institucional que permita fortalecer las bases sobre las que se van tomando las decisiones

## Análisis institucional

- No hay una Unidad exclusiva que elabore periódica y sistemáticamente reportes oficiales. La Universidad cuenta con un diagnóstico muy general y no sistemático. Los antecedentes que maneja no son suficientes para la toma de decisiones informada y oportuna
- Se usa como diagnóstico interno el resultante de su Autoevaluación y lo utiliza para ajustar su plan de desarrollo y su estructura. En el área de la docencia efectúa seguimientos sistemáticos a algunas variables internas, los que utiliza para efectuar ajustes y correcciones a su plan de desarrollo
- El avance en la ejecución de las metas institucionales definidas se verifica mediante reportes periódicos que entregan los Vicerrectores al Rector y el Rector a la Junta Directiva. Dichos reportes dicen relación con el avance en el cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el PEDI
- Hay diferencias en algunos indicadores, y errores en el cálculo de indicadores (como ejemplo, la retención al 2°, 3° y 4° año están mal calculadas)
- Se observa que no hay aún altos niveles de manejo de información válida y oportuna, consolidada, que permita realizar Análisis. Por ello no es factible afirmar que exista una base sólida de información, válida y confiable. Si bien la institución ha avanzado en la implementación de un Sistema de Información (Power Campus) que ha mejorado la calidad de la base de información académica, quedan aún muchos desafíos
- La información con la que se dispone se utiliza en algunos casos para tomar decisiones y avanzar hacia el logro de los propósitos definidos. Ejemplo: la utilización de la información de tiempos de titulación. Se tomaron medidas que finalmente permitieron ir superando dicho indicador en un lapso corto de tiempo

## Propósitos y modelo educativo

- Propósitos claros descritos en Misión, Principios y Fines y en M.E., que orienta y centra las acciones en el proceso enseñanza aprendizaje, cuyo eje es el estudiante, como una integralidad.
- M.E. es conocido y se ha implementado por los profesores - documentos de apoyo ayudan en esta tarea. Orientan la acción respecto de decisiones de población objetivo, carreras que ofrece y características generales de la docencia.
- Universidad no está orientándose hacia apertura de sedes
- Se han cerrado carreras que han presentado baja matrícula de manera persistente.
- Hay mecanismos para decidir el cierre de carreras. No se evidenciaron planes de cierre

## Diseño y provisión de carreras

- Existen mecanismos para apertura de carreras, definidos en el COU. Apertura de carreras técnicas no siguió procedimientos del COU, por ser este de data más reciente
- La decisión de abrir una Escuela de Formación Técnica, no responde a lo declarado en la Misión, responde al objetivo de contribuir al desarrollo de la diversificación de la matriz de ingresos de la Universidad
- Existen y se aplican mecanismos para la definición y revisión de los perfiles de egreso. El Perfil de Egreso es definido de acuerdo a la coherencia con la Misión, Visión y Valores. Documento que describe y regula el proceso en detalle, denominado Matriz para Revisión de Perfil de Egreso.
- Existen y se aplican eficazmente mecanismos para el diseño curricular de las carreras. Las diferentes carreras aplican dichos mecanismos, lo que se evidenció en la existencia de mucha comunicación de las carreras que han revisado los perfiles de egreso, con graduados, académicos, profesores por hora y empleadores. Todo ello es muy bien evaluado por la comunidad académica.

## Diseño y provisión de carreras (cont.)

- Asignación de recursos (humanos, físicos, didácticos y financieros) para las carreras, se realiza en la formulación presupuestaria descentralizada. Ejecución presupuestaria, centralizada, podría derivar en que no se logre asegurar por completo dicha formulación a todas las carreras, al no contar con mecanismos de priorización basados en indicadores o criterios explícitos.
- Disponibilidad de campus clínicos se ha regularizado - Convenios que aseguran la disponibilidad para los estudiantes; Convenio de comodato con la Municipalidad de Lampa, permite desarrollar la actividad clínica de Medicina Veterinaria, con gran infraestructura disponible.
- Estándares en biblioteca, hacia los que se avanza en su cumplimiento. 0,47 m<sup>2</sup> de biblioteca por estudiante y 12,62 volúmenes por estudiante (superior a universidades tramo 2). Hay servicio bibliográfico virtual - 3 bases de datos, que considera acceso vía WEB; paralelamente efectúa la adquisición de material e- book a través de accesos a bases (por ejemplo [CRCnetBASE](#))
- Indicador uso de laboratorios = 1,9 matrícula total/m<sup>2</sup> construido (mayor al sistema = 1,3 matrícula/m<sup>2</sup> construido); m<sup>2</sup> de salas/matricúla total = 0,6 (menor al sistema = 0,8 m<sup>2</sup> de salas/matricúla total) 72,7 matrícula total/N° de laboratorios = 72,6 (menor al sistema = 75 matrícula total/N° de laboratorios)
- En otros ámbitos, no se evidenció la aplicación de estándares institucionales, detectándose más bien el uso de criterios generales, los que se aplican, por ejemplo, en la calidad de salas de clases, de laboratorios, capacidad de los mismos, etc...
- En casinos se verificó el funcionamiento y la calidad de los alimentos, a la vez que se informó que los controles los hacía la coordinadora de carrera de nutrición. No se tuvo evidencia de la existencia de estándares de servicios de casinos (cantidad y calidad del servicio), etc... Tampoco se tuvo evidencia de la existencia de estándares y su cumplimiento, relacionados a la cantidad de académicos por carrera o N° alumnos/JCE en cada carrera, etc...
- Existe homogeneidad en los servicios educativos entregados en las jornadas diurna y vespertina, así como entre las diferentes carreras.

## Proceso de enseñanza aprendizaje

- Sistema de admisión débil. Si bien en el período de máxima actividad se refuerza con más personal, dada la relevancia estratégica para la estabilización financiera, debería ser reforzado
- Poca innovación en estrategias para atraer a los estudiantes
- En los últimos años, carreras con muy baja matrícula. Se necesitan estrategias especialmente focalizadas a la mejora en estos números, o bien, cerrar las carreras
- Año 2015 una gran cantidad de matrícula nueva provino de la Universidad Araucana (traspaso de estudiantes). Se aplican estrategias de inserción y adaptación de los estudiantes para el logro de retención de este grupo
- Acreditación institucional es fundamental para el logro de las metas de admisión (700 en 2017 y 800 a partir de 2018, según proyección financiera)
- Puntajes PSU han experimentado una baja permanente, desde 523 puntos en 2010 a 450 en 2015
- Ratios de ocupación han disminuido de manera sustantiva, a lo largo de los años (desde un 89% el año 2010 a un 32% el 2015). Se intuye en ello una débil capacidad de análisis comparativo con el medio
- Modelo de Educativo: docencia con base en el conocimiento y centrada en el estudiante como un ser integral. Para la implementación del M.E., hay documento de apoyo, conocido y utilizado. Los elementos que mayormente se reconocen para el logro de lo que se declara en el M.E., son las actividades prácticas, las que se complementan con la teoría para el logro de los aprendizajes de los estudiantes
- 5 semestres de Inglés, apoya la formación integral de sus estudiantes, mejora inserción laboral
- Nivelación para estudiantes de primer año, refuerzo formación en Cs. Básicas y lectoescritura
- Programas remediales para estudiantes que los requieran
- Mejoras en procesos de titulación, menores tiempos de titulación
- Seguimiento del proceso formativo y sus resultados, VRA entrega insumos a las Unidades Académicas
- Indicador de retención de SIES es muy bajo y menor que el sistema
- Los tiempos de titulación entregados por la Institución, si bien pueden no ser del todo exactos, sí han experimentado una disminución efectiva y significativa, lo cual fue demostrado durante la visita 41

## Dotación académica/docente

- 401 profesores; 97 JCE (JC+JM); 160,2 JCE (JC+JM+Docentes por hora)
- 20,4 Matrícula total/Académico total JCE (menor al 22,5 del sistema)
- Dedicación horaria =15,1 horas (menor que las 18 horas del sistema)
- Número de estudiantes ha disminuido desde 2013, evolución de docentes y académicos, y sus proporciones se han mantenido sin mayores cambios. Mejoró relación alumnos/profesor
- Adecuados mecanismos para seleccionar y contratar al personal académico (JC y JM): por oposición y/o búsqueda selectiva, analizado por comisión de selección de facultad
- Académicos son jerarquizados (Titular, Asociado, Asistente, Instructor I e Instructor II). No tiene relación con remuneraciones
- Docentes por hora son categorizados de acuerdo a su nivel de formación, lo que se correlaciona con el valor de la hora docente.
- Pendiente la carrera académica, la cual debe estar en funcionamiento a fin de 2016
- No hay políticas de renovación del cuerpo docente
- Compromiso de los profesores y mecanismos de acompañamiento cuando existe alguna debilidad en la función docente
- Evaluación semestral del cuerpo docente, regulado en el COU. Evaluaciones de los estudiantes, del Consejo de Facultad y autoevaluación del docente
- Se aplican medidas que van desde el apoyo al docente en el aula, hasta su cambio. Los estudiantes valoran este sistema y reconocen su utilidad
- Perfeccionamiento de los profesores, a través de un Diplomado en Docencia. 14 versiones, con alta participación, voluntaria (entre 2013 y 2015 han participado 290 docentes)
- Hay apoyo a algunos docentes para perfeccionamiento disciplinar. No está normado

# Docencia de Pregrado

## Estudiantes

- No hay pago de matrícula y aranceles están entre los más bajos del sistema. Muy valorado por estudiantes
- Reducida ayuda económica a estudiantes. Ayuda social y psicológica: poca información al respecto
- Políticas para atender a los estudiantes, considerando su progresión en el plan de estudio. Cursos de nivelación al inicio de la carrera, para estudiantes diurnos y vespertinos. Diagnósticos al inicio, evaluación del impacto de dichos cursos. Buenos resultados, mejora de los índices de aprobación de asignaturas. Sin embargo, no hay una mejora sustancial en retención (depende de otros factores adicionales)
- Apoyo en ámbitos psicológicos relacionados con los hábitos de estudio
- Estudiantes que lo requieren son apoyados durante el primer año con cursos remediales y tutorías
- No se realiza seguimiento con alerta temprana
- Incipiente relación con egresados. Sin embargo a la fecha se cuenta con el 50% de la base de datos de egresados actualizada. En algunas carreras se aplican mecanismos de contacto para la retroalimentación

## Investigación

- No hay fondos internos para investigación
- Fondos externos y nivel de productividad muy reducidos
- No hay líneas de investigación definidas por la Universidad
- En Misión se declara que la Universidad emplea la Investigación y la VCM como estrategias de apoyo a la docencia. No hay apoyo para investigación para la mejora de la docencia
- Grupos incipientes de investigación en algunas unidades académicas y con pocos investigadores. Trabajos de Titulación en modalidades de investigación
- Desarrollo de la Investigación como estrategia de apoyo a la docencia, se encuentra en niveles muy incipientes de desarrollo
- VCM como estrategia de apoyo a la docencia: hay política cuya implementación está iniciándose.
- Acciones de VCM asociadas con la docencia, a través de la metodología A+S (aprendizaje–servicio), en carreras de la salud y de las ciencias agronómicas

Consultas de los comisionados

**\*\*\***