

COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN
ACTA SESIÓN ORDINARIA N° 1172
29 DE NOVIEMBRE DE 2017

En la ciudad de Santiago, a miércoles 29 de noviembre de 2017, siendo las 11:15 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 ciento setenta y dos, 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, José Luís Martínez, Ezequiel Martínez, Blanca Palumbo, Fernando Pinto, Alejandro Weinstein y Paula Beale, ésta última quien también se desempeña como Secretaria Ejecutiva y Ministro de Fe de la Comisión. Excusan su inasistencia, las comisionadas Alejandra Contreras y María de la Luz Mora. Asiste como invitada, la Jefa del Departamento de Acreditación Institucional, Claudia Venegas, y como Secretaria de actas, la Fiscal de la CNA, Gisela Mella.

PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LA
UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO.

El Comisionado Hernán Burdiles se inhabilitó de participar en el análisis, discusión y votación del referido proceso de acreditación, conforme a lo establecido en el artículo 7° de la Ley N° 20.129, ausentándose de la sala temporalmente.

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 sintetizan y sistematizan los antecedentes anteriores.

El Presidente del Comité de Pares efectuó una relatoría en base a los antecedentes mencionados, en la que se refirió a las áreas obligatorias de *Gestión Institucional y Docencia de Pregrado*, y a las áreas voluntarias de *Investigación y Vinculación con el Medio*.

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°2263: La Comisión, por voto dirimente de su Presidente, acuerda acreditar por el periodo de cuatro años, a la Universidad Andrés Bello, en las áreas obligatorias de *Gestión Institucional y Docencia de Pregrado*, y en las áreas voluntarias de *Investigación y Vinculación con el Medio*.

A favor de acreditar por cuatro años, estuvieron los comisionados Dora Altbir, Víctor Cubillos, Fernando Escobar, José Luís Martínez, Ezequiel

Martínez y Alfonso Muga. Por un mayor número de años, estuvieron los comisionados Jaime Alcalde, Víctor Fajardo, María Fernanda Juppet, Blanca Palumbo, Fernando Pinto y Alejandro Weinstein.


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.

El Comisionado Hernán Burdiles se reintegra a la sesión.

Siendo las 13:15 horas finaliza la sesión.



Alfonso Muga



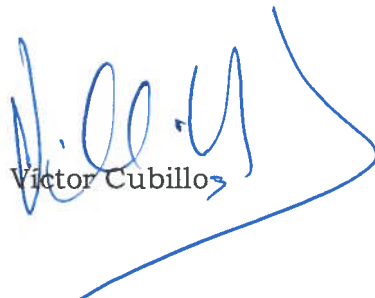
Jaime Alcalde



Dora Altbir



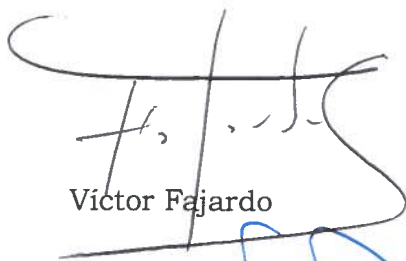
Hernán Burdiles



Víctor Cubillo



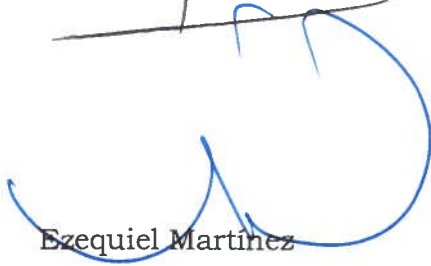
Fernando Escobar



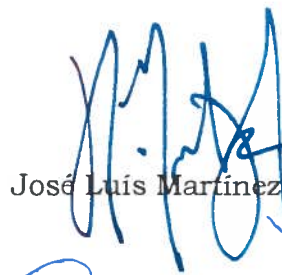
Víctor Fajardo




Fernanda Juppet



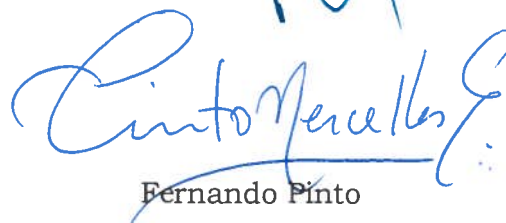
Ezequiel Martínez



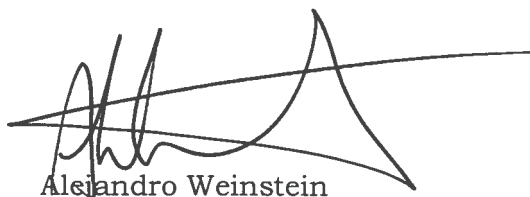
José Luis Martínez



Blanca Palumbo



Fernando Pinto



Alejandro Weinstein



Paula Beale
Ministro de Fe
Comisión Nacional de Acreditación

Acreditación Institucional

Universidad Andrés Bello (UNAB)

Año de creación: 1988

Año Autonomía: 1999

Áreas presentadas a acreditación: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el medio

Áreas del conocimiento: Administración y Comercio, Arte y Arquitectura, Ciencias, Ciencias Sociales, Derecho, Educación, Recursos Naturales, Salud, Tecnología

Carreras ofrecidas: 69 carreras de pregrado, 7 doctorados, 39 magíster y 18 especializaciones

Casa central: Santiago

Sedes: Viña del Mar y Concepción

Estado actual de acreditación institucional: Acreditada por 4 años en GI, DP, Inv y VcM hasta el 23 de diciembre de 2017

Estado actual de acreditación de pregrado: 36 carreras acreditadas (52%), Promedio 4,2 años.

Estado actual de acreditación de postgrado: 4 doctorados acreditados (57%); 6 magíster (15,4%), 2 EM (11,1%)

Contexto de la Institución

La UNAB es una institución de educación privada, creada el 28 de octubre de 1988. Tras diez años de supervisión, obtiene su autonomía en 1999. Luego, en 2003 es incorporada a la red Laureate, además de la Universidad de las Américas, Universidad Viña del Mar, Instituto Profesional AIEP e Instituto Profesional Escuela Moderna de Música.

La Institución cuenta con 3 sedes: la de Viña del Mar (desde 2000), la de Concepción (2009) y la de Santiago (1989). En Santiago hay 6 campus: República (desde 1989), La Casona (1996), Bellavista (2009), Creativo (2013), Los Leones (2013) y Antonio Varas (2015). Asimismo, hoy cuenta con 69 carreras de pregrado (2 bachilleratos, 7 licenciaturas y 60 carreras profesionales), 39 programas de magíster, 18 especialidades y 7 doctorados. Tanto las carreras de pregrado como los programas de postgrado abarcan todas las áreas del conocimiento.

La Universidad ha sido acreditada institucionalmente 3 veces: en 2004 (acreditando por 4 años), en 2008 (5 años) y en 2013 (4 años). Cuenta, además, con la acreditación de Middle States Commission on Higher Education (MSCHE), por un periodo de 5 años, el que comenzó a regir desde 2015.

Su matrícula total es de 47.999 estudiantes: 40.088 de pregrado y 7.911 de postgrado. La sede de Santiago agrupa al 64% de los estudiantes de pregrado, seguido por Viña del Mar (24%) y Concepción (13%). Las mayores concentraciones de matrícula se dan en el área de Salud (33%), Administración y Comercio (17%) y Tecnología (17%).

Cifras Generales (1/8)

Matrícula Nueva y Total

		2013	2014	2015	2016	2017
Matrícula nueva	Institución	12.212	12.591	11.337	11.816	10.481
	Tradicional	11.256	11.472	10.350	10.777	9.456
	Advance	956	1.119	987	1.039	1.025
	Sede Santiago	7.442	7.587	6.711	6.906	5.935
	Sede Viña del Mar	2.562	2.660	2.458	2.504	2.211
	Sede Concepción	1.252	1.225	1.181	1.367	1.310
	Diurna	9.985	10.423	9.106	9.443	8.318
	Vespertina	1.271	1.049	1.244	1.334	1.138
Matrícula total	Institución	41.435	43.059	43.151	43.268	43.315
	Tradicional	38.996	40.249	40.274	40.366	40.088
	Advance	2.439	2.810	2.877	2.902	3.227
	Sede Santiago	26.479	26.750	26.367	25.980	25.499
	Sede Viña del Mar	8.860	9.400	9.503	9.624	9.604
	Sede Concepción	3.657	4.099	4.404	4.762	4.985
	Diurna	34.931	36.378	36.453	36.466	36.336
	Vespertina	4.065	3.871	3.821	3.900	3.752

Cifras Generales (2/8)

Indicadores de Ingreso

		2013	2014	2015	2016	2017
Ratios de ocupación	Institucional	88,50%	90,90%	88,10%	85,30%	79,90%
	Santiago	92,90%	94,70%	89,10%	85,60%	80,50%
	Concepción	84,20%	89,60%	87,30%	85,90%	80,70%
	Viña del Mar	75,20%	74,50%	84,10%	82,80%	76,20%
	<i>Diurna</i>	92,40%	97,60%	90,00%	87,00%	83,60%
	<i>Vespertina</i>	66,10%	53,50%	75,50%	74,50%	60,30%
PSU	Institucional	559,5	556,9	553,5	553,8	556,5
	Santiago	562,9	560,3	554,7	555,2	558,6
	Viña del Mar	556,6	555	555,7	553,2	554,7
	Concepción	545	540,1	542,3	547,9	550,8

Cifras Generales (3/8)

Indicadores de Progresión

		Ret. Primer año					Titulación				
		2012	2013	2014	2015	2016	1	2	3	4	5
4 AÑOS	Institución	73,6%	74,6%	73,0%	74,8%	70,1%	47,30%	44,10%	40,90%	39,50%	38,30%
	Santiago	71,7%	73,1%	71,9%	73,1%	68,7%	45,40%	42,10%	39,50%	39,40%	37,60%
	Viña del Mar	79,8%	78,7%	76,9%	79,4%	77,4%	58,10%	50,60%	48,60%	42,20%	38,30%
	Concepción	71,6%	76,9%	73,2%	79,3%	66,1%			42,20%	34,90%	32,70%
	Diurno	79,8%	77,0%	76,9%	77,9%	75,7%	50,90%	46,60%	45,80%	43,30%	42,30%
	Vespertino	61,0%	69,4%	60,5%	66,6%	55,0%	36,50%	37,50%	31,30%	30,80%	27,50%
5 AÑOS	Institución	80,1%	79,0%	74,9%	77,1%	75,6%	49,40%	50,80%	47,40%	46,00%	41,50%
	Santiago	81,0%	79,1%	74,3%	76,5%	74,1%	51,30%	53,40%	49,50%	48,30%	43,00%
	Viña del Mar	77,8%	77,4%	75,2%	77,6%	77,7%	42,30%	42,90%	42,40%	40,30%	37,20%
	Concepción	79,4%	81,3%	77,7%	78,7%	79,2%				43,50%	41,40%
	Diurno	80,1%	79,1%	75,3%	77,6%	76,5%	49,40%	50,50%	47,90%	46,10%	41,80%
	Vespertino	74,6%	70,5%	61,2%	67,6%	60,6%	57,10%	75,60%	29,80%	40,20%	26,00%

Nota:

Carreras 4 años considera cohortes 2007 – 2011. Para 2011 la cohorte es de 3.576 estudiantes.

Carreras de 5 años considera cohortes 2006 – 2010. Para 2010, la cohorte es de 4.106 estudiantes

Cifras Generales (4/8)

Indicadores de Progresión

		Ret. Primer año					Titulación				
		2012	2013	2014	2015	2016	1	2	3	4	5
6 AÑOS	Institución	75,90%	77,50%	72,10%	78,40%	75,20%	44,40%	43,30%	39,60%	37,30%	33,10%
	Santiago	74,20%	77,70%	69,80%	76,87%	72,90%	46,10%	44,30%	39,90%	33,50%	30,50%
	Viña del Mar	79,50%	76,30%	75,50%	80,80%	78,40%	39,10%	39,00%	38,50%	45,30%	34,00%
	Concepción	76,80%	79,50%	76,70%	79,70%	77,90%					51,70%
7 AÑOS	Institución	83,80%	93,40%	93,50%	93,60%	96,40%	61,90%	79,00%	72,70%	74,50%	74,20%
	Santiago	84,10%	94,80%	95,60%	93,50%	94,20%	61,90%	76,50%	72,10%	70,10%	73,10%
	Viña del Mar	83,30%	90,90%	89,60%	93,90%	100%			86,10%	74,40%	85,00%

Nota:

Carreras 6 años considera cohortes 2005 – 2009. Para 2009 la cohorte es de 1.446 estudiantes.

Carreras de 7 años considera cohortes 2004 – 2008. Para 2008, la cohorte es de 151 estudiantes

Cifras Generales (5/8)

Docentes

	2013	2014	2015	2016	2017
Total Institucional	4.235	4.311	4.297	4.661	4.485
Santiago	2.614	2.627	2.668	2.797	2.639
Viña del Mar	1.053	1.116	1.053	1.184	1.156
Concepción	568	568	576	680	690
Según grado académico					
Título técnico	22	18	24	27	6
Licenciatura Profesional	1.990	1.961	1.945	1.800	1.493
Magíster - EM	1.787	1.877	1.864	2.297	2.400
Doctor	436	455	464	537	586
Total	4.235	4.311	4.297	4.661	4.485
Según modalidad contractual					
Contrato Indefinido	964	954	986	989	1.033
Honorarios	3.382	3.430	3.321	3.672	3.452
Según dedicación horaria					
Entre 45 y 44	503	648	722	845	890
Entre 43 y 33	188	230	192	219	189
Entre 32 y 22	488	512	489	484	469
Menos de 22	3.056	2.921	2.894	3.113	2.937

Cifras generales (6/8)

Información financiera (\$M)

	2012	2013	2014	2015	2016
Resultado Operacional	10.007.191	793.714	4.333.492	2.257.311	2.700.838
Resultado del Ejercicio	17.071.080	11.523.314	18.448.166	16.764.557	22.628.603
M. EBITDA	13,7%	7,5%	10,7%	8,6%	8,7%
M.Operacional	7,5%	0,6%	2,8%	1,3%	1,5%
M.Excedente	12,8%	8,4%	11,8%	10,0%	12,7%
Liquidez cte	1,53	0,96	1,06	1,13	1,46
Razón Ácida	1,4	0,8	0,9	0,9	1,2
Leverage	1,17	1,20	1,23	1,23	1,20

Informe de Sustentabilidad: Nivel Suficiente

La Universidad evidencia márgenes operacionales reducidos y con tendencia a la baja. La situación financiera de la entidad es saludable desde un punto de vista de la liquidez y endeudamiento. Sus proyecciones presentan un sesgo optimista no relacionado con el desempeño histórico.

Cifras generales (7/8)

Investigación

Evolución de la asignación de recursos propios (últimos cinco años). (\$M)

2013		2014		2015		2016		2017	
N	Montos	N	Montos	N	Montos	N	Montos	N	Montos
82	323.353	37	246.813	101	331.571	112	361.650	100	322.264

Nº total de proyectos de investigación y/o desarrollo y recursos obtenidos

2013		2014		2015		2016		2017	
N	Montos	N	Montos	N	Montos	N	Montos	N	Montos
70	9.045.870	74	6.445.595	73	8.365.139	66	6.486.900	43	6.558.127

Nº publicaciones en los últimos cinco años

	2013	2014	2015	2016	2017
WOS (ex ISI)	385	468	472	772	569
Scopus	392	490	515	839	490
Scielo	72	78	86	143	49




Cifras generales (8/8)

Vinculación con el Medio



Evolución de la asignación de recursos propios (últimos cinco años). (\$M)

	2013		2014		2015		2016		2017		TOTAL 2013-2017		TOTAL
	UNAB	EXT	UNAB	EXT	UNAB	EXT	UNAB	EXT	UNAB	EXT	UNAB	EXT	
UNAB – Personas, Comunidad y Organizaciones Civiles	\$ 2.096	\$ 2.379	\$ 2.344	\$ 2.786	\$ 3.047	\$ 3.119	\$ 2.944	\$ 3.270	\$ 1.777	\$ 2.169	\$ 12.208	\$ 13.723	\$ 25.931
UNAB – Sector Público	\$ 103	\$ 721	\$ 479	\$ 965	\$ 88	\$ 986	\$ 20	\$ 967	\$ 24	\$ 319	\$ 714	\$ 3.958	\$ 4.672
UNAB – Sector Privado	\$ 12	\$ 5.023	\$ 18	\$ 1.399	\$ 13	\$ 786	\$ 61	\$ 916	\$ 41	\$ 872	\$ 145	\$ 8.996	\$ 9.141
TOTAL MM\$	\$ 2.211	\$ 8.123	\$ 2.841	\$ 5.150	\$ 3.148	\$ 4.891	\$ 3.026	\$ 5.153	\$ 1.842	\$ 3.360	\$ 13.068	\$ 26.677	\$ 39.745




Situación respecto al anterior proceso de acreditación

Debilidades consignadas en el proceso de acreditación anterior		Evaluación respecto a la situación actual de la institución.
<p>La estructura de propiedad de los inmuebles de la Universidad, presenta el inconveniente que la disponibilidad de uso y mantención de estos puede ser condicionada a factores ajenos al mejor interés institucional.</p>		<p>Los inmuebles continúan siendo de propiedad de sociedades inmobiliarias, en la mayoría relacionadas de la Institución. Por tanto, la debilidad anterior se mantiene.</p>
<p>El pago de arriendos impacta negativamente en el patrimonio de la entidad legal UNAB, que de por sí es bajo en términos relativos.</p>		<p>El costo asociado a arriendos impacta negativamente a la exhibición del patrimonio de la UNAB frente a terceros (como podría ser bancos o instituciones crediticias). Este impacto negativo en el patrimonio también genera una exposición de riesgo económico y financiero frente a contingencias y disputas propietarias y corporativas.</p>
<p>Propósitos institucionales desafiantes y de difícil concreción (ser reconocida como una de las mejores universidades del país)</p>		<p>No hay cambios en las orientaciones institucionales. La visión institucional es: "Ser reconocida entre las mejores universidades del país".</p>



Situación respecto al anterior proceso de acreditación

Debilidades consignadas en el proceso de acreditación anterior		Evaluación respecto a la situación actual de la institución.
<p>Superposición entre líneas jerárquicas y centralización de las decisiones que ha conllevado lentitud en la toma de decisiones. Escasa participación local.</p>		<p>La Universidad afrontó la debilidad asociada a la superposición de cargos y centralización de las decisiones, mediante ajustes realizados en el Reglamento General durante el año 2016. Se continúa evidenciando un fuerte centralismo en la toma de decisiones.</p>
<p>Heterogeneidad en la calidad de la infraestructura entre sus sedes y campus, lo que se evidencia en los recursos materiales, humanos, equipamiento e infraestructura, en cuanto a metros, disponibilidad y estándares fijados por la misma institución.</p>		<p>Con el fin de hacer frente a la heterogeneidad entre sedes y campus, la Universidad incorporó la Vicerrectoría de Servicios Universitarios y Asuntos estudiantiles, se actualizó la política y el plan maestro de infraestructura, se creó un Modelo de gestión descentralizado por campus, y se inauguraron nuevos campus. Con todas estas acciones, la Universidad ha mejorado la mayoría de sus indicadores de infraestructura, cumpliendo en todas las sedes los estándares que ella misma ha establecido. No obstante, según el informe de autoevaluación, los alumnos de República continúan indicando la falta de espacios de esparcimiento.</p>




Situación respecto al anterior proceso de acreditación

Debilidades consignadas en el proceso de acreditación anterior		Evaluación respecto a la situación actual de la institución.
Los mecanismos de diagnóstico y nivelación iniciales son insuficientes		La Universidad ha incorporado mecanismos de diagnóstico y nivelación iniciales para sus estudiantes. No obstante, dada la reciente aplicación de estas medidas, estas no han demostrado cambios significativos en las tasas de aprobación de asignatura ni en la tasa de retención de primer año.
Las tasas de titulación - que ya eran en algún grado insuficientes hace 5 años- han disminuido		Se han adoptado medidas y se evidencia un aumento en las tasas, manteniéndose un grupo de carreras que presentan tasas inferiores al 30 %
Se observan niveles de productividad disímiles en las distintas áreas del conocimiento, disciplinas y sedes. Esta disparidad se extiende a las plantas académicas de jornada completa con doctorados.		La Universidad decidió poner especial énfasis en las contrataciones de doctores, privilegiando las áreas y las sedes con menor desarrollo. Con ello, se observa un importante aumento porcentual de las publicaciones, proyectos y captación de recursos externos en todas las áreas del conocimiento.

Situación respecto al anterior proceso de acreditación




Debilidades consignadas en el proceso de acreditación anterior		Evaluación respecto a la situación actual de la institución.
<p>Profesores contratados a honorarios por hora (aproximadamente dos tercios de la planta) y profesores que no cuentan con grados académicos avanzados (aproximadamente la mitad de la planta) en lo que no ha habido avances sustantivos en el período de evaluación. Además, existen incipientes procesos de jerarquización.</p>		<p>La Universidad incrementó la planta de académicos regulares desde 964 en 2012 a 998 en 2016. Visto desde el punto de vista de JCE, se incrementó en un 58% el segmento contratado por más de 39 horas. En el mismo periodo, aumentó el porcentaje de JCE con postgrado de un 58,1% a un 66,4%.</p> <p>El proceso de jerarquización también presenta avances, alcanzando al 93% de los docentes regulares jerarquizados, y además se han incorporado en la evaluación las actividades de investigación y vinculación con el medio. Sin embargo, la cantidad de docentes adjuntos jerarquizados es bajo</p>
<p>Aunque existen evidencias de resultados y satisfacción usuaria respecto de la Vinculación con el Medio, no se constata el uso de indicadores para las mediciones del impacto de las acciones que la unidad desarrolla en la docencia y desarrollo</p>		<p>La Universidad ha fijado objetivos e indicadores que permiten evaluar el cumplimiento del área. Sin embargo, es necesario continuar avanzando en una mejor definición de los mecanismos e indicadores del impacto.</p>

Situación respecto al anterior proceso de acreditación

Debilidades consignadas en el proceso de acreditación anterior		Evaluación respecto a la situación actual de la institución.
Es insuficiente la proporción de carreras de pregrado acreditadas.		Han aumentado en la acreditación de carreras. Se aumentó del 36% al 85% de estudiantes estudiando en carreras acreditadas. En la actualidad hay 37 carreras acreditadas, lo que representa el 55% de su oferta*. Sin embargo, el porcentaje de carreras acreditadas es levemente inferior a sus comparables.
Se evidencian magros resultados en las pruebas de egreso nacionales		Se incorporaron en los Planes Operativos de las Facultades de Educación y Medicina indicadores para evaluar la formación homogénea e idónea en las carreras. La Universidad mejoró la tasa de titulación en Educación Parvularia y la de Educación Básica, mejorando a la media nacional. En EUNACOM pasó de un promedio 65,2 a 71,1 y de un total de reprobados de 11 a 2 estudiantes.
El conocimiento e implementación del modelo educativo es dispar entre las unidades académicas; además, falta precisión en el marco conceptual - pedagógico, incrementar su difusión, generar mayor compromiso de los actores involucrados y fortalecer la formación de los docentes para su implementación.		La Universidad ha progresado en la instalación de su modelo educativo. En estos procesos han participado académicos, estudiantes, egresados y empleadores, lo que ha facilitado la apropiación de dicho modelo por parte de la comunidad universitaria. Esto se vio reforzado por la socialización que la Universidad ha realizado.

*Posterior a la visita, expiró la acreditación de un programa. Por lo que actualmente la cantidad de carreras acreditadas es de 36.

Situación respecto al anterior proceso de acreditación

Debilidades consignadas en el proceso de acreditación anterior		Evaluación respecto a la situación actual de la institución.
<p>La Vinculación con el Medio no ha sido descentralizada a nivel local y la gestión del área no es comprehensiva ya que no se evidencia que todas las actividades desarrolladas sean consideradas.</p>		<p>La Universidad actualizó su política de vinculación con el medio, readecuando los lineamientos existentes a un modelo que identifica las áreas y entornos relevantes. Se organizó una estructura organizacional para gestionar estas actividades, tanto en Casa Central como en sedes, y se ha definido dentro de los Planes Operativos Anuales, las actividades de vinculación con el Medio</p>
<p>Las actividades de vinculación con el medio tienen una baja asociación en la carga y compromiso académico de los docentes.</p>		<p>Se incorpora en el reglamento de jerarquización que dicho proceso considerará las actividades de vinculación con el medio realizadas por los docentes.</p>
<p>La adjudicación de asignaciones y uso de partidas para algunos centros de costos relacionados con infraestructura son compartidas por instancias donde conviven distintas instituciones relacionadas, con y sin fines de lucro.</p>		<p>El único espacio que la UNAB comparte es su campus Bellavista, que arrienda a AIEP. En dicho campus, la Universidad tiene la carrera de Derecho.</p>

Fortalezas y Debilidades Áreas de Acreditación

Gestión Institucional (1/2)

Fortalezas

- La UNAB cuenta con propósitos claros que, alineados por un Plan de Desarrollo Institucional, le permiten avanzar coordinadamente hacia las metas establecidas.
- Ha establecido un sistema de aseguramiento de la calidad, a cargo de una Vicerrectoría, que le permiten implementar mecanismos para asegurar que sus prestaciones sean homogéneas en los servicios que presta en los distintos campus y sedes.
- La existencia de un cuerpo académico de buena calificación y que tiene por parte de los estudiantes una buena percepción.
- La disponibilidad de una adecuada infraestructura y equipamiento para desarrollar las actividades institucionales, aunque dependencias de la sede República se encuentran con déficit.
- Contar con una organización que cuenta con sistemas de información que le permiten apoyar la toma de decisiones y el control de la gestión.
- Contar con mecanismos eficaces para monitorear el estado de la Universidad y adecuar su gestión a un contexto externo competitivo y variable.
- La Institución está mostrando resultados concordantes con los propósitos declarados gracias a su capacidad para actuar con rapidez y flexibilidad para adaptarse a un entorno externo cambiante. Para ello, adopta cambios de estructura y mecanismos que le han resultado útiles y provechosos.

Gestión Institucional (2/2)

Debilidades:

- Se constató la ausencia de un sistema de control interno robusto y autónomo que reporte directamente a la Junta Directiva.
- La estrechez de espacios físicos en el Campus República, aunque hay obras en ejecución para incorporar nuevos espacios a la docencia, investigación y servicios estudiantiles en el corto plazo.
- El pequeño margen de contribución operacional, junto a un escenario adverso por cambio en las condiciones del financiamiento CAE podrían generar problemas serios en la sana posición económica y financiera de la Universidad
- Se considera que su modelo de aseguramiento de la calidad se encuentra fuertemente ligado a las exigencias derivadas de los procesos de acreditación, los que, adicionalmente, no se encuentran integrados en un modelo institucional único. Esto se ha observado transversalmente.

Docencia de Pregrado (1/2)

Fortalezas

- La institución cuenta con un Objetivo Estratégico Institucional claro relacionado con esta área y presenta propósitos que orientan la docencia de pregrado con objetivos que orientan a la realización de esos propósitos.
- Existe un Modelo Educativo que orienta la revisión de los perfiles de egreso de las carreras o programas que imparte y que le permite rediseñar los planes de estudio para lo cual cuenta con una personal y un Manual de Innovación Curricular.
- La Institución ha implementado un Sistema de Assessment del Aprendizaje Estudiantil utilizado como mecanismo de aseguramiento de la calidad definiendo hitos a evaluar, identificando resultados críticos que se utilizan para generar mejoras.
- Aumento significativo de doctores con investigación activa y mejoras en el proceso de jerarquización.
- Ha avanzado en mejoras respecto a la Retención Estudiantil, junto a las iniciativas que desarrolla el CIAE.

Docencia de Pregrado (2/2)

Debilidades

- Si bien la institución ha demostrado capacidad para generar ajustes, parece ser más reactiva que proactiva.
- El porcentaje de acreditación de las carreras de pregrado es levemente inferior al presentado por otras instituciones con similares acreditaciones a nivel institucional.
- La instalación del ME no ha tenido su correlato en una mejora de las tasas de aprobación de asignaturas, notas promedio de estas ni en las tasas de retención de primer año y existen varias carreras cuyas tasas de titulación se encuentran bajo el 30%.
- Falta desarrollar acciones con mayor pertinencia y efectividad para estudiantes vespertinos y Advance, si se desea mejorar la retención.
- Inexistente análisis de los resultados, efectos e impactos de las iniciativas de apoyo al estudiante
- Es necesario observar de qué manera la formación curricular y no solo extracurricular, acoge la diversidad de estudiantes y los desafíos que ésta plantea.
- A pesar de que la cantidad y calidad de las actividades de investigación ha aumentado significativamente en los últimos años, el gran volumen de alumnos hace que el efecto en su proceso de aprendizaje se vea diluido

Investigación (1/1)

Fortalezas:

- La institución cuenta con propósitos y fines institucionales, apropiados y claros, que orientan adecuadamente su desarrollo. Además, cuenta con políticas y mecanismos formalmente establecidos para el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de sus propósitos.
- Aumentos notables de número de publicaciones, número de publicaciones de excelencia.
- Generación de vínculos con el sector productivo para identificar oportunidades en los que se pueda realizar innovación basada en ciencia que impacte la industria nacional.
- Sistema de asignación de tiempos de investigación con cargo a la VRIDD.

Debilidades:

- Tasa de crecimiento de investigación desbalanceada entre facultades.
- A pesar del desarrollo positivo de las actividades de investigación, se observa un leve desgaste de la productividad expresada en artículos, lo que se evidencia por la tasa decreciente del incremento en publicaciones indexadas.

Vinculación con el Medio (1/1)

Fortalezas:

- Cuenta con una política y un modelo de vinculación con el medio bien definido y su desarrollo contribuye al mejoramiento de la Universidad
- Las acciones derivadas de la vinculación con el medio son destacadas ampliamente por los beneficiarios externos, quienes las consideran muy relevantes en la relación con la Universidad.

Debilidades:

- Poco desarrollo de la formación continua y baja oferta de programas que permitan una mayor vinculación y continuidad para sus grupos de interés internos y externos.
- No cuentan con una metodología definida para la sistematización de la información que les permita el análisis y seguimiento sistemático a las acciones de vinculación con el medio en todas las sedes. Hay deficiencias en la forma en que se mide el impacto, puesto que actualmente solo existe un conteo del mismo.

Proceso de autoevaluación (1/1)

Fortalezas

- Se observó que la Universidad se inició en forma planificada el proceso de autoevaluación y que se esforzó en que el proceso fuese participativo. Así lo notaron diferentes estructuras de la organización.
- El Plan de Mejora institucional responde a cada una de las debilidades halladas por la institución, estableciendo objetivos para su superación, con sus respectivos indicadores, metas, acciones, verificadores, responsables, tiempo y recursos. Tanto el Plan de Mejora Institucional como el Informe de Autoevaluación sirvieron de insumo en la construcción del próximo PEI que se encuentra en discusión, que permitirá subsanar las debilidades identificadas en la autoevaluación.

Debilidades

- El producto final del proceso de autoevaluación, el Informe de Autoevaluación, resulta ser poco crítico y no cubre ciertas áreas que para el Comité eran relevantes y que tuvieron que ser complementadas en la visita de evaluación externa.
- A pesar de que el Informe de autoevaluación presenta una serie de indicadores cuantitativos que favorecen la lectura, estos indicadores no son siempre comparados con estándares internacionales, nacionales o internos que permitan una mejor comparación de estos.

ANÁLISIS POR TÉRMINOS DE REFERENCIA

Gestión Institucional (1/3)

- **Misión y propósitos**

- Alta capacidad directiva para gestionar a la institución, con una orientación estricta hacia los propósitos declarados.
- Las metas propuestas para la implementación del Modelo educativo y capacitación docente no fueron cumplidas completamente
- Contar con un Plan de Desarrollo Estratégico que finaliza en el presente año, lo que dificulta juzgar la proyección futura de la institución.

- **Estructura organizacional y sistema de gobierno**

- Un cuerpo directivo con alta calificación y experiencia para conducir a la Institución, junto a una estructura de gobierno que permite conducir con rapidez y flexibilidad el desarrollo institucional, adecuándose a los contextos externos cambiantes.
- Sin embargo, no cuentan con un modelo de gestión y aseguramiento de la calidad, más allá de los hitos como los procesos de acreditación.

- **Gestión de recursos humanos**

- La UNAB Cuenta con un cuerpo académico de buena calificación por parte de los estudiantes y comprometido con el proyecto institucional y tienen mecanismos de evaluación del desempeño docente que permiten promover al personal y entregarle capacitaciones adecuadas a su necesidad, además de que los mecanismos de capacitación y actualización a los profesores respecto del modelo educativo y modelo de retención. Sin embargo, el proceso de jerarquización de los académicos adjuntos es aún incipiente.
- Por otro lado, se ha notado desde el personal administrativo de una sobrecarga laboral en las unidades académicas de mayor tamaño.

Gestión Institucional (2/3)

- **Gestión de recursos materiales**

- La disponibilidad de una adecuada infraestructura y equipamiento para desarrollar en condiciones cómodas las actividades institucionales.
- La estrechez de espacios físicos en el Campus República, aunque hay obras en ejecución para incorporar nuevos espacios a la docencia, investigación y servicios estudiantiles en el corto plazo.

- **Gestión de recursos financieros**

- La UNAB tienen un sana posición de endeudamiento y liquidez, aun cuando hoy no aprovecha una potencial ahorro de escala, ya que sus costos operacionales absorben la mayoría de los ingresos.
- El pequeño margen de contribución operacional, junto a un escenario adverso por cambio en las condiciones del financiamiento CAE podrían generar problemas serios en la sana posición económica y financiera de la Universidad.
- No cuenta con una unidad de Auditoría que reporte a la Junta Directiva, evidenciando un problema de control interno.

Gestión Institucional (3/3)

- **Análisis institucional**

- La UNAB cuenta con una organización que cuenta con sistemas de información modernos que le permiten apoyar la toma de decisiones y el control de la gestión.
- La estructura de los sistemas de información determina que los informes requeridos por las unidades académicas o administrativas deben ser preparados por la Dirección de Análisis Institucional en vez de que el sistema los ponga de inmediato a disposición de quien los necesite, según su grado de autoridad.
- Carencia de un robusto sistema de control interno y de un modelo de aseguramiento de la calidad que no se encuentre ligado a las exigencias de los procesos de acreditación. Lo anterior puede ser un riesgo, ya que los procesos de acreditación podrían ser considerados erróneamente más que un proceso, sino un fin.

Docencia de Pregrado (1/3)

- **Propósitos**

- Existen propósitos y objetivos definidos para el área de pregrado en coherencia con la misión institucional
- Existe un Modelo Educativo definido, enfocado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes
- Se dispone de un Manual de Diseño Curricular para la revisión de los perfiles de egreso y la implementación de planes y programas de estudio bajo este modelo
- El crecimiento paulatino en los procesos de acreditación de pregrado, tanto en cantidad como en el número de años obtenidos.
- La falta de articulación entre los procesos de acreditación de carreras, institucional nacional e internacional, que podría duplicar esfuerzos y no visualizar el sentido de las acciones y las tareas cotidianas de la comunidad educativa.
- Existe un desajuste entre los criterios para la apertura y cierre de carreras y los propósitos institucionales.
- El porcentaje de acreditación de las carreras de pregrado es levemente inferior al presentado por otras instituciones con similares acreditaciones a nivel institucional.
- No se observa una planificación estratégica de la modalidad *on-line* o *blended* que considere suficientes recursos humanos capacitados, además de la infraestructura tecnológica y organizativa.

- **Diseño y provisión de carreras**

- Modelo Educativo UNAB ampliamente socializado e incorporado por directivos y académicos de la institución
- Disponibilidad de un Manual de Diseño Curricular que guía las acciones del diseño de carreras nuevas y de rediseño y revisión de los perfiles de egreso de las existentes, asesorados por una Dirección de innovación Curricular, con participación de Comités de Innovación, académicos, estudiantes, egresados y empleadores
- Política y mecanismos claros de asignación de recursos en las distintas sedes
- La Universidad aún no completa la innovación curricular y la adecuación al Sistema de Créditos Transferibles (SCT) de todas las carreras o programas.
- Insuficiente medición del impacto de las modificaciones implementadas en el ME UNAB

Docencia de Pregrado (2/3)

- **Proceso de enseñanza aprendizaje**

- Existe un proceso de admisión regular a través de la adscripción al SUA de universidades y un proceso de admisión especial con requisitos que se encuentran especificados
- La Universidad ha implementado paulatinamente desde el 2013 un Modelo Educativo con la participación de académicos, estudiantes, egresados y empleadores cuyo foco principal es el aprendizaje centrado en los estudiantes logrando revisiones de los perfiles de egreso e implementación de planes de estudio innovados en el 68% de las carreras o programas
- El ME UNAB se ha logrado socializar ampliamente en la comunidad universitaria y se dispone de un Manual de Diseño Curricular apoyado desde la Dirección de Innovación Curricular dependiente de la Vicerrectoría Académica
- Existen procedimientos de evaluación definidos de acuerdo a la metodología didáctica utilizada y centrada en resultados de aprendizaje en coherencia con el ME UNAB.
- La Institución ha implementado un Sistema de Assessment del Aprendizaje Estudiantil utilizado como mecanismo de aseguramiento de la calidad definiendo hitos a evaluar identificando resultados críticos que se utilizan para generar mejoras.
- La instalación del ME no ha tenido su correlato en una mejora de las tasas de aprobación de asignaturas, notas promedio de estas ni en las tasas de retención de primer año.
- Existen varias carreras cuyas tasas de titulación se encuentran bajo el 30% y no se presenta una política que permita mejorar los indicadores.
- La implementación del Sistema Assessment de Aprendizaje del Estudiante es aún incipiente, por lo que no es posible evaluar aún su efecto en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Docencia de Pregrado (3/3)

- **Dotación académica/docente**

- Se ha notado un aumento significativo en el número de doctores con investigación activa y el esfuerzo que desarrolla la institución para aumentar los profesores con postgrado.
- Exiguos mecanismos de acompañamiento presencial para el desarrollo docente en todas sus sedes, y no solo online o a demanda, ya que cada contexto requiere de mediaciones particulares.
- Faltan criterios de evaluación más claros o específicos para la jerarquización académica, con el propósito de ser menos discrecionales y lograr mayores grados de transparencia del proceso.
- Poca claridad de los mecanismos y criterios para la selección de nuevos académicos, sobre todo los de tiempo parcial.
- Insuficiente evaluación del impacto de las capacitaciones docentes en las innovaciones metodológicas de docencia y evaluaciones.

- **Estudiantes**

- El acoger y apoyar la diversidad estudiantil dentro del proceso educativo es un valor positivo, junto al modelo de Retención Estudiantil y a las iniciativas que desarrolla el CIAE, aunque es **insuficiente el número de profesionales para atender una gran cantidad de estudiantes y la variedad de sedes, representa una amenaza para la implementación del modelo de retención.**
- Las iniciativas de contacto y actividades con egresados también son un valor agregado para los estudiantes
- **Falta desarrollar acciones con mayor pertinencia y efectividad para estudiantes vespertinos y Advance, si se desea mejorar la retención.**

- **Investigación**

- La UNAB cuenta con una política en investigación disciplinar que podría ser de soporte a la investigación en docencia, pero **falta una política y mecanismos para fomentar la investigación en docencia.**
- **A pesar de que la cantidad y calidad de las actividades de investigación ha aumentado significativamente en los últimos años, el gran volumen de alumnos hace que el efecto en su proceso de aprendizaje se vea diluido**

Investigación (1/2)

- La institución cuenta con propósitos y fines institucionales, apropiados y claros, que orientan adecuadamente su desarrollo. Cuenta con políticas y mecanismos formalmente establecidos para el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de sus propósitos.
- Las acciones de incremento de la actividad de generación de conocimiento se han basado en la **contratación de profesores regulares con doctorado en diferentes etapas de madurez en investigación.**
- Existe menor efectividad en las tasas de productividad de artículos que se ha notado en los últimos años.
- La política define las formas de asignación de tiempo de docencia e investigación, las condiciones de carrera académica, las reglas de postulación a las ayudas internas. La VRID coordina las acciones dentro de las facultades que permitan fortalecer y consolidar líneas de investigación, además de dar soporte financiero a los descuentos de carga docente. **Consolidando determinadas áreas de investigación en vez de la homogeneidad.**
- Las facultades establecen en los POA un presupuesto que define las cargas, cargos y líneas de investigación que serán incluidos en carreras y sedes, lo que favorece la permanencia de los investigadores en la institucional en comparación con la tasa de permanencia de otros profesores regulares o adjuntos sin actividad en investigación.

Investigación (2/2)

- Las políticas se aplican de manera sistemática en los diversos niveles. **Se evidencia la eficacia de estas políticas en el aumento incipiente de los volúmenes de investigación y de esfuerzo en investigación en facultades menos desarrolladas.** Estos resultados son concordantes con las políticas y planes.
- Es una fortaleza que la institución ejecute acciones para que los profesores regulares aumenten la participación en actividades de investigación e involucren a los profesores adjuntos.
- **La institución ha mostrado capacidad de ajuste a las condiciones externas.** Por ejemplo, en el marco de las políticas de investigación vigentes, la institución destina la totalidad de los fondos de Gastos asociados a Administración e Infraestructura de proyectos FONDECYT asignados a la institución, para la inversión directa en los proyectos.

Vinculación con el Medio (1/1)

- La UNAB tiene definidos los propósitos y objetivos relacionados con el área de Vinculación con el Medio, y también su política, mediante la cual se establecen los propósitos y objetivos del área, identifica sus áreas y grupos de interés y enmarca el accionar de las facultades, unidades académicas y administrativas
- Establece los mecanismos internos, vinculándolos con las demás funciones esenciales de la universidad, identifica los actores del medio externo relevantes, y dónde se producen los impactos. Pero **tienen poco desarrollo de la formación continua y una baja oferta de programas que permitan una mayor vinculación y continuidad para sus grupos de interés internos y externos.**
- El sistema de aseguramiento de la calidad se encuentra documentado y cuenta con plataformas tecnológicas de respaldo, **pero no existe sistema de medición del impacto, sólo del conteo del mismo.**
- Hay conocimiento por parte de la comunidad universitaria, de las políticas, procesos y procedimientos del sistema de aseguramiento de la calidad. La UNAB presenta resultados concordantes con los propósitos que se declaran.
- La UNAB demuestra tener las capacidades humanas y técnicas necesarias, para realizar ajustes pertinentes para alcanzar metas y propósitos institucionales.
