

Presentación

Informe Institucional de Evaluación

PARTE 1

- I. El presente resumen busca dar cuenta de manera sintética del Informe Institucional de Evaluación que la Universidad de Valparaíso entregó el 29 de mayo pasado a la Comisión Nacional de Acreditación, CNA. Este documento, junto a otros que han sido desplegados en el sitio web de la Universidad, apunta a socializar entre la comunidad los hallazgos y alcances de este proceso de cara a la tarea más próxima que es la visita de los pares evaluadores. No obstante esto, el conocimiento que se tenga de este informe está íntimamente relacionado con la puesta en práctica del Plan Estratégico de UV.

Conviene recordar que la acreditación es una certificación que otorga el Estado respecto de la calidad de los procesos internos de las instituciones de Educación Superior autónomas del país, así como de las carreras de pregrado y programas de posgrado que ellas imparten. Sirve a las instituciones y sus programas para identificar fortalezas y debilidades y desarrollar el mejoramiento continuo, además de otorgar un sello que permite a los usuarios del sistema tener información asociada a la calidad de la institución.

La CNA-Chile ha definido dos áreas obligatorias de evaluación y varias electivas. Las áreas obligatorias son la gestión institucional y la docencia conducente a título y las electivas son investigación, docencia de posgrado y vinculación con el medio. En el caso de la UV se optó opcionalmente por acreditar el área de investigación.

En la evaluación que hará la CNA se considerará si la Universidad cuenta con propósitos y fines institucionales apropiados y claros, con políticas y mecanismos formalmente establecidos para avanzar sistemáticamente hacia el logro de sus objetivos, si estas políticas y mecanismos se aplican de manera consistente y homogénea en las distintas sedes, unidades o modalidades de trabajo, si la institución puede demostrar resultados consistentes con sus objetivos y si está capacitada para hacer los ajustes necesarios y lograr el mejoramiento continuo de su desarrollo y crecimiento.

PARTE 2

I. El proceso de evaluación institucional

Los criterios generales para esta acreditación se refieren a que la Universidad debe:

- Contar con propósitos y fines apropiados y claros que orientan adecuadamente su desarrollo.
- Contar con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que se apliquen sistemáticamente en los diversos niveles de la organización.
- Dar evidencias de resultados concordantes con sus propósitos declarados.
- Demostrar que tiene capacidad para efectuar los ajustes y cambios necesarios para mejorar su calidad y avanzar consistentemente hacia el logro de su misión y propósitos.

El proceso en sí consideró en forma integrada e integral tres niveles en la organización para llevar a cabo la autoevaluación en los términos señalados por el manual de acreditación de la CNA.

- Nivel central: rectoría y servicios centrales (análisis y autoevaluación de funcionamiento, procesos y resultados como servicios de apoyo, con un mapa de procesos)
- Nivel de Campus: dirección de campus, casos de aquellos en procesos de cierre (planes de cierre); y aquellos que tendrán continuidad y desarrollo (análisis y autoevaluación como unidades de gestión y desarrollo).
- Nivel de Facultades (análisis y autoevaluación como unidades de desarrollo con un mapa de criterios de autoevaluación).

En este proceso se consideró, además de sus requerimientos propios, un cuidadoso análisis de la vigencia y requerimientos específicos de actualización del proyecto institucional (misión, visión, principios y valores) y del Plan Estratégico 2005-2010 (lineamientos, estrategias, acciones, indicadores, metas, recursos).

II. Criterios y procesos evaluados

Para la evaluación que realizó cada una de las Facultades de la Universidad, se optó por utilizar un mapa de 12 criterios (integridad; propósitos institucionales; estudiantes: progresión y logros; entre otros) que dan cuenta de estándares de calidad, y que permiten conocer el desarrollo en cada una de las unidades académicas.

En el caso de los servicios centrales dependientes de Rectoría y de los Campus, como instancias cuyas funciones principales son de gestión y de apoyo al desarrollo, se consideró para la autoevaluación un mapa de procesos para las tres áreas de acreditación:

- Docencia de pregrado: diseño y provisión de carreras y programas; proceso de enseñanza-aprendizaje, entre otros.

- Gestión institucional: planificación estratégica y regulación del desarrollo; gestión de recursos humanos y financieros, entre otros.
- Investigación: desarrollo, productividad, entre otros.

III. Estudio Institucional y planificación estratégica

Paralelamente a este trabajo, la Universidad ha desarrollado un proceso de Planificación Estratégica, con el propósito de hacer un análisis de pertinencia y vigencia de su Plan Estratégico 2005-2010 y concluir con su reformulación en un plan 2010-2014.

Este proceso se concretó en dos jornadas que permitieron desarrollar el plan de trabajo que a continuación se describe:

PLAN DE TRABAJO					
ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI
Definición del Marco Estratégico Institucional	Clarificación de la Misión y Análisis de los grupos de interés	Evaluación del Medio Ambiente Externo	Evaluación de las Capacidades Institucionales	Definición de Directrices Estratégicas	Formulación del Plan

IV. Presentación del Informe

El Informe está estructurado en seis capítulos:

- Un resumen ejecutivo en que se explica brevemente las características de este proceso de autoevaluación y del Informe.
- Un segundo capítulo en que se presenta la universidad y se describe su historia y su funcionamiento.
- Un tercer capítulo en el cual se describe, se fundamenta y se explica el diseño y la organización del proceso de autoevaluación de la universidad y la construcción de este informe institucional de evaluación.
- Un cuarto capítulo incluye los resultados de la autoevaluación realizada en las Facultades, en los Campus y en el nivel central de la Universidad.
- Un quinto capítulo que da cuenta de las conclusiones de la autoevaluación, las acciones y planes de mejora que son incorporados en el Plan de Desarrollo Institucional (plan estratégico) 2010- 2014.
- El capítulo seis está dedicado a las conclusiones finales del trabajo de autoevaluación y resume las principales reflexiones, hallazgos, conclusiones específicas.

V. Presentación de la Universidad de Valparaíso

Para caracterizar a la Universidad y dar cuenta de las dimensiones actuales de la Institución se presentan algunas cifras e indicadores relevantes:

- Matrícula total de pregrado (mayo de 2009):

Alumnos Nuevos	Alumnos Antiguos	Total General
2.905	12.841	15.746

- Matrícula total de posgrado (2008):

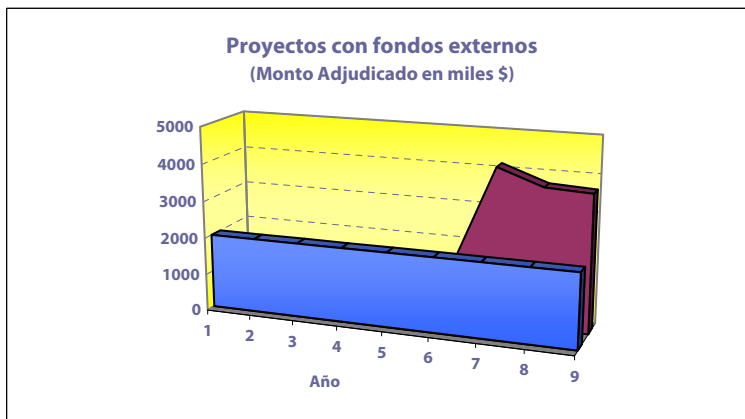
Total Universidad	724
Programas de Doctorado	30 (4,1%)
Programas de Magíster	694 (95,8%)

- Número de carreras de pregrado (mayo de 2009): 42
- Número de programas de posgrado (junio de 2009): 30
- Matrículas de Campus (mayo de 2009):

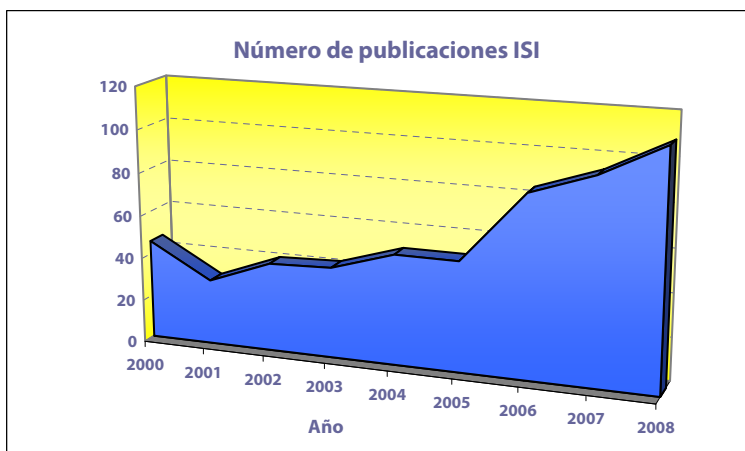
	Matrícula nueva 2009	Matrícula total 2009
Campus Santiago	299	1425
Campus San Felipe	153	942
Total	452	2367

- Investigación y desarrollo

2000	927,41
2001	940,874
2002	902,017
2003	1258,342
2004	983,623
2005	1220,275
2006	4164,963
2007	3734,263
2008	3672,069



Año	Nº Publicaciones ISI
2000	46
2001	30
2002	41
2003	42
2004	51
2005	51
2006	84
2007	94
2008	109



PARTE 3

I. El Proceso

El proceso de evaluación fue diseñado y llevado a cabo teniendo presente una situación del contexto institucional que lo hizo particularmente complejo, que dice relación con el acelerado crecimiento de la matrícula, del número de programas, de funcionarios y de académicos en el período 1998-2008, situación que puso a prueba y tensionó críticamente su estructura, los procesos y procedimientos de gestión y de desarrollo. Sumado a lo anterior se debe considerar la particularidad de la estructura orgánica de la Universidad con un funcionamiento y un desarrollo complejo.

El Informe Institucional de Evaluación se elaboró teniendo en cuenta los resultados de la primera acreditación, la gestión, el desarrollo y el crecimiento experimentado por la Universidad en los últimos años, y se tuvo en cuenta muy especialmente el Plan Estratégico aprobado para el período 2005-2010, y su reformulación en un nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014.

II. Principales Hallazgos

La evaluación implicó que las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad realizaran estudios respecto de la propia gestión, identificando fortalezas y debilidades, pero sobre todo los puntos e instancias que permiten mejoras en cada una de las tareas que dan cuenta de la calidad de la institución y que pueden ser motivo de mejoras. A continuación una síntesis de los principales hallazgos identificados en el Informe Institucional, desagregados por área y por unidades o procesos principales.

II.1. La primera área mínima de evaluación es la Docencia de Pregrado, en ella se presentan los procesos relativos a gestión académica y docente de pregrado, servicios estudiantiles y sistema de bibliotecas.

- Respecto de la gestión académica, la División Académica señala en su informe de evaluación la existencia de procedimientos y procesos delineados entre las unidades de la Universidad, lo que permite niveles adecuados de formulación y modificación de los planes de estudio, además de una correcta planificación académica. Sin embargo –se añade–, existen dificultades asociadas a la formalización de la estructura en la División Académica, situación que repercute en las tareas de coordinación expedita con las unidades académicas, en la lentitud de los procesos y en el debilitamiento de la comunicación.

En el tema de pregrado, se destaca, entre otros, la creciente incorporación de tecnologías a los procesos de administración del pregrado, así como los recursos TICs en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se presenta como debilidad en este punto el hecho de que la incorporación TICs presenta algunas resistencias por parte de sectores administrativos y académicos (ya sea por desconfianza en los métodos, o bien, por la coexistencia de procesos automatizados y manuales). Se menciona, asimismo, que a pesar de una creciente coordinación con las unidades funcionales de apoyo a la docencia, persisten dificultades en la implementación de procesos cuando se requiere la coordinación con las facultades y unidades académicas. Esta última situación se explicaría no sólo por deficiencia en canales de comunicación, sino también por la dificultad de implementar y explotar adecuadamente los diferentes sistemas informáticos de gestión que permitirían automatizar tareas y procesos a nivel institucional.

En lo que se refiere específicamente a la docencia y el pregrado, cabe destacar la calidad de la mayoría de los programas académicos, con reconocimiento regional y nacional, un importante número de programas abocados a la renovación curricular y muchos de ellos acreditados o en procesos de acreditación. Cabe señalar que algunos programas fueron fruto de la política de expansión que en su momento realizó la Universidad. Asimismo, para validar la innovación curricular de los programas será importante analizar el modelo educativo de la Universidad (generado en el marco de un proyecto MECESUP). Otro aspecto a destacar es la creciente actividad en materia de movilidad estudiantil (intercambio, programas de doble titulación). Sin embargo, no existe institucionalmente una política en materia de movilidad, así como tampoco sistemas adecuados que faciliten la actividad.

- En materia de servicios estudiantiles, la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), destaca el esfuerzo hecho por el área para satisfacer la totalidad de demandas en materia de asignación de recursos de soporte económico, esto asociado a un sistema con instrumentos estandarizados que permiten la correcta administración de los beneficios. Se destaca, asimismo, la oferta de formación integral y la implementación (infraestructura incluida) de las actividades deportivas y recreativas. Estos aspectos, en general, brindan a la DAE validación y credibilidad ante la comunidad de estudiantes de la Universidad. Una de las problemáticas o debilidades más relevantes del área, y que debe ser materia de mejora en los próximos años, es la situación del Servicio Médico y Dental de los Alumnos (SEMDA). Las demandas de atención exceden la capacidad instalada del servicio tanto en lo que respecta a recurso humano como material.
- El Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBUVAL) describe, por su parte, un funcionamiento que responde a las necesidades de productos y servicios de información, de académicos y estudiantes en el desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación. En éste existirían deficiencias respecto de las expectativas de desarrollo del Sistema, vinculados a la alineación a estándares para bibliotecas universitarias chilenas. Esto último sujeto principalmente a desarrollo en abastecimiento y conectividad, aspectos que se espera subsanar con un nuevo proceso de

gestión de adquisiciones bibliográficas y el refuerzo y soporte que en materia de conectividad entregará la Dirección de Servicios Informáticos y Computacionales (DISICO).

II.2. En cuanto al área de gestión institucional (segunda área mínima de acreditación), el Informe de Evaluación Institucional da cuenta de aspectos relativos a planificación, administración y finanzas, planta física, recursos humanos y tecnologías de la información.

- La Dirección General de Planificación y Desarrollo nos da cuenta de dos debilidades en procesos de gran relevancia para el funcionamiento de toda la institución, por un lado, la falta de un sistema de planificación estratégica efectivo, que permita un monitoreo continuo y un seguimiento permanente del Plan de Desarrollo y; por otro lado, la falta de una unidad de análisis institucional, que proporcione información oportuna y confiable, y que facilite la toma de decisiones en los distintos niveles de la universidad. Conforme a ello, los planes de mejoramiento propuestos se han centrado en dar solución a ambas debilidades, trabajando desde fines del año 2008 en la implementación de un sistema de planificación estratégica para la Universidad y promoviendo desde mediados del año 2009 la creación de una Unidad de Análisis Institucional.
- En el área de Administración y Finanzas la evaluación dejó en evidencia un alto grado de incomunicación entre la DAF y las facultades, especialmente en lo referido a información relevante para la gestión (procesos, administración de centros de responsabilidad, otros). Del mismo modo, fue posible pesquisar indicaciones (internas y externas) en materia de manuales y procedimientos, los cuales no se habían atendido en los últimos años, de manera de implementar las mejoras sugeridas en ellos. Un aspecto de particular relevancia es que la estructura organizacional de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), de tipo compartimental, no favorece la interacción ni la responsabilidad por el proceso en su conjunto, sino por cumplimientos parciales, lo cual atenta con el logro final de objetivos institucionales y diluye las responsabilidades.

Mención aparte resulta el análisis de la situación financiera de la Universidad. El crecimiento de la institución implicó que el nivel de endeudamiento (fruto de las inversiones en planta física y aumento de la misma) mermara el equilibrio y la sustentabilidad sana. A partir de 2008 esta situación ha sido intervenida con mejoras en la operación y, desde 2009, con la generación de un plan de acción derivado de la evaluación, pues la sustentabilidad de la Universidad se basa en políticas concretas de manejo económico y financiero.

Con todo, destacan como tareas inmediatas en la DAF los mecanismos de interacción permanente con las facultades, implementación de una herramienta básica que permite controlar el avance de los planes de mejoras (y reglas claras de evaluación del cumplimiento de tareas), y la elaboración de manuales, normativas e instructivos que se encuentran pendientes. En materia de cambios sustantivos, se propone un nuevo organigrama para la DAF, el cual debe ser complementado con

una cultura de procesos y responsabilidad sobre los objetivos; se ha diseñado una política conducente a disminuir gradualmente los niveles de endeudamiento, fomentando la sustentabilidad de las actividades de la UV, generando una estructura presupuestaria y financiera que permita a la Universidad fomentar el desarrollo de sus líneas estratégicas, conforme éstas se definan.

- Respecto de la Planta Física, la Dirección competente evidencia falta de algunos procedimientos para la solicitud de mejoras en los espacios físicos destinados a docencia, funciones administrativas y/o de servicios. Detecta deficiencia en procesos relativos a mantención y responsabilidades de la misma en las diferentes unidades. Se suma a lo anterior la necesidad de mejorar los sistemas de gestión e información que permitan la toma de decisiones respecto del desarrollo de la planta física y/o mejora de la misma.

Cabe señalar que el proceso de evaluación en sí permitió mejorar algunas de las situaciones descritas a través de la definición de tareas y funciones de la Dirección de Planta Física. Como plan de acción se ha iniciado un trabajo serio en materia de procedimientos de atención y de fichas para obtener la información necesaria para el correcto seguimiento al uso de los espacios físicos de la infraestructura, declaración de necesidades de mantención y gestión en general.

- En el área de Recursos Humanos, el proceso de evaluación ha permitido verificar una creciente diversificación y complejidad de las demandas que los distintos actores institucionales requieren, desde el punto de vista de la gestión del personal, en los últimos años. Estas transformaciones no se han encontrado adecuadamente abordadas desde el punto de vista del diseño, formalización y consolidación de la Dirección de Recursos Humanos. En este marco, se verifica su fuerte carácter operativo y su focalización preferencial en los procesos asociadas a la cancelación de remuneraciones. La superación de estas dificultades se ha establecido por medio de la definición de un plan de mejora que apunta en lo central a dotar a la gestión del personal de un sentido estratégico a nivel institucional, por medio de la definición y formalización de una política integral para el área y de una estructura organizacional consistente con estas definiciones.
- La mejora relativa a Infraestructura Tecnológica y, en general, en todo lo concerniente a soporte TICs es un tema prioritario en la Universidad, es por ello que resultan especialmente sensibles algunas de las debilidades señaladas por la Dirección de Sistemas Informáticos y Computacionales (DISICO). Entre éstas es posible mencionar la falta de documentación, procedimientos, falta de una adecuada plataforma tecnológica y obsolescencia de conocimientos técnicos. En materia de recursos se evidencia falta en plataformas tecnológicas adecuadas para los sistemas de bases de gestión y dispositivos de conectividad y seguridad. Cabe señalar que a partir noviembre de 2008 se ha cambiado la estructura interna de DISICO para mejorar el servicio e incorporar nuevo personal técnico especializado. Además se realizó una considerable inversión en infraestructura. Con todo, el plan de mejora de DISICO se encuentra en marcha y será consolidado a través de un proyecto FDI de implementación en 2009.

- II.3. En investigación, área voluntaria de acreditación que la Universidad ha optado por presentar, se destaca la existencia de núcleos consolidados a través de los Centros de Investigación y Desarrollo (CID), lo que incluye contratación de capital humano avanzado en disciplinas tales como neurociencias, estadísticas y astronomía, entre otras. Se denota, además, una creciente participación en concursos de proyectos externos e internos en investigación. Asimismo se ha desarrollado una fuerte línea de cooperación e intercambio científico nacional y extranjero, de hecho, en materia de cooperación bilateral hay vigentes 181 convenios internacionales. Por otra parte, la Universidad se ha caracterizado por implementar programas de incentivo a la investigación.

En cuanto a los puntos que deben ser materia de desarrollo en el área de investigación, es posible mencionar la necesidad de aumentar el número de académicos activos en materia de investigación y, principalmente, la productividad científica de los mismos. Se requiere fortalecer el perfeccionamiento de los académicos, ya que el porcentaje de doctores aún es bajo (16% de JCE). Las anteriores situaciones deberán abordarse considerando también el envejecimiento de la planta académica. Otro aspecto que debe considerarse es la necesidad de ampliar el número de programas de doctorado.

- II.4. Es importante dar cuenta de algunos antecedentes relativos a los campos de la Universidad. Tanto en el caso de Santiago como en San Felipe, se destaca como aspectos a mejorar (principalmente durante el año 2009) la necesidad de vincular el desarrollo del campus con el Plan Estratégico Institucional. En el área de gestión, implementar procedimientos que permitan gestionar el recurso humano (desde la contratación hasta la desvinculación), desarrollar sistemas que ayuden a mejorar la actualización y uso de los recursos físicos y materiales de soporte a la docencia. En el área de docencia resulta relevante mejorar los mecanismos que aseguran la calidad de los programas impartidos (creación, cierre, reformulación de carreras; seguimiento, progresión y empleabilidad de los estudiantes), así como de la dotación académica de las sedes.

III. **Plan de desarrollo y acciones de mejora**

La evaluación Institucional se realizó conjuntamente con la actualización del Plan Estratégico. El objetivo de esta dualidad de tareas fue potenciar los procesos, toda vez que el autoestudio permitía visualizar los puntos clave de mejoramiento de la Universidad y, a su vez, la planificación señalaba los horizontes hacia dónde canalizar dichas mejoras. Con todo, el Plan Estratégico y las mejoras descritas en el Informe de Evaluación Institucional se integran en un único esquema que guía las acciones de cada unidad de la Universidad.

A continuación se presentarán los elementos centrales del Plan Estratégico de la Universidad y, posteriormente, se integrarán los lineamientos de dicha planificación con las principales propuestas de mejora emanadas del proceso de evaluación.

Las bases estratégicas institucionales son la visión y la misión. Específicamente, en cuanto a VISIÓN, la Universidad de Valparaíso, como Universidad estatal aspira a ser una Ins-

titución de excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión, pluralista y ampliamente participativa de todos sus estamentos, vinculada a la realidad de su entorno, que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional, socialmente responsable, referente en la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional”.

A su vez, la Universidad de Valparaíso es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición y se plantea como MISIÓN generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes, a través del desarrollo de docencia de pregrado, posgrado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, profesionales e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional.

Estas bases orientan el desarrollo de la Universidad frente a los desafíos internos y externos. Un breve análisis del escenario actual nos permite comprender que el sistema educacional ha experimentado un crecimiento explosivo de las instituciones formadoras, y que dicho sistema se ha reestructurado cualitativamente al cambiar sus prioridades de largo plazo, transitando desde el viejo “sistema universitario” a un moderno “mercado de la educación superior”. En este nuevo escenario, urge modernizar la estructura organizacional y la gestión de las Universidades estatales para responder de mejor manera a estos cambios del medio externo.

Pero también son claves los factores internos, y coincidente con el análisis de contexto, la Universidad de Valparaíso enfrenta la necesidad de modificar su estructura administrativa y sus sistemas de gestión con el objeto de mantener vigente y potenciar las fortalezas académicas presentes en la institución a nivel de docencia e investigación. Efectivamente, a pesar de la crisis institucional que experimentó la Universidad durante los años 2007-2008, se puede establecer que su fortaleza en docencia e investigación la han mantenido como una institución de educación superior productiva académicamente. Sin embargo, el desarrollo de la fortaleza académica de la Universidad requiere de una mejora significativa de la estructura administrativa, de modo de sustentar una gestión eficaz y eficiente, capaz de mejorar las limitaciones estructurales que le impone su condición de Universidad estatal. El desafío y la oportunidad de la Universidad de Valparaíso es proyectar su gestión institucional para asumir los desafíos que representa la inclusión de las nuevas tecnologías de la información, el control y la gestión estratégica en la administración universitaria.

Conforme a lo anterior, la Universidad focalizará su gestión a través de cinco Lineamientos Estratégicos esenciales, cada uno de los cuales asociados a una directriz u orientación estratégica institucional:

- Gestión Institucional: Un sistema de gestión que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés.
- Docencia de Pregrado: Una formación de pregrado de excelencia orientada a favorecer la proyección profesional de los egresados.
- Docencia de Posgrado: Desarrollo del conocimiento a través de la investigación y la especialización en la formación profesional articulando programas de pregrado y posgrado en un marco de educación continua.

- Investigación: Desarrollo del conocimiento en la amplitud disciplinar que abarca la actividad de la universidad, aportando al desarrollo del país a través de la investigación y la innovación.
- Vinculación con el medio: Un modelo de universidad que satisfaga los intereses del medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo, profesional y social a través de aportes concretos a su desarrollo.

Para cada uno de estos lineamientos y orientaciones, se identificaron objetivos, y para cada uno de ellos acciones a emprender para su materialización. En este punto cobra especial relevancia el trabajo realizado en los procesos de evaluación institucional ya que la mayoría de las propuestas de mejora emergentes del autoestudio se han incorporado como parte constitutiva y operacional de los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad. En los siguientes cuadros es posible apreciar la vinculación del plan con las acciones de mejora del informe:

1. Lineamiento de Gestión Institucional:

Objetivos relativos al Plan Estratégico

- Priorizar y evaluar permanentemente a la organización, en un proceso de mejora continua.
- Certificar la calidad de los procesos fundamentales para la gestión institucional (por ejemplo normas ISO).
- Definir una estructura organizacional adecuada a la estrategia de la Universidad, que permita una gestión eficaz y eficiente.
- Profesionalizar los cargos a partir de un modelo de Gestión del Capital Humano en base a competencias, sustentando los distintos procesos de la institución y posibilitando el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Alinear la gestión presupuestaria (y financiera) con los objetivos de la planificación estratégica, generando una gestión eficiente, transparente y "solidaria" (redistributiva) de ingresos y gastos.

Algunas acciones de mejora relativas a la Evaluación

- Optimizar la infraestructura física.
- Formalizar una estructura funcional de la División Académica.
- Actualizar los procesos críticos para la gestión institucional de personas, asegurando el cumplimiento de estándares mínimos de calidad.
- Creación de la Unidad de Análisis Institucional.
- Diseñar e implementar un sistema de Planificación Estratégica Sustentable y pertinente.
- Dotar a la gestión de personas de un sentido estratégico a nivel institucional (Fortalecimiento del Departamento de Personal).
- Profesionalización de la estructura de cargos y funciones de la institución
- Acreditación de los procesos y mejora en los servicios críticos
- Plan de Capacitación de Informática

2. Lineamiento de Docencia de Pregrado

Objetivos relativos al Plan Estratégico

- Desarrollar la innovación curricular.
- Lograr la excelencia académica.
- Favorecer la articulación del pre y posgrado.

Acciones de mejora relativas a la Evaluación

- Ajuste del modelo Educativo.
- Fortalecer el seguimiento y la vinculación de egresados.
- Creación del Centro de Desarrollo Docente.
- Rediseñar el proceso de calificación académica a nivel institucional.

3. Lineamiento de Docencia de Posgrado

Objetivos relativos al Plan Estratégico

- Desarrollar y mantener programas de posgrado y postítulo de calidad y excelencia en todas las áreas del quehacer de la Universidad, adecuados a las exigencias de la sociedad actual, en el marco de un proceso de educación continua.
- Promover la Movilidad Académica (docentes y estudiantes) intra e interinstitucional.

Acciones de mejora relativas a la Evaluación

- Relación con programas de Posgrado.
- Potenciar la movilidad estudiantil.

4. Lineamiento de Investigación

Objetivos relativos al Plan Estratégico

- Promover y apoyar el cultivo de la investigación científica, humanística y tecnológica en la Universidad de Valparaíso.

Acciones de mejora relativas a la Evaluación

- Aumento de Capital Humano (Recambio Académico).
- Política de Remuneraciones (asociada a productividad de investigadores).
- Mejoramiento generación proyectos de investigación.
- Consolidación grupos de investigación.
- Fortalecimiento de la Asociatividad al interior de la universidad.

5. Lineamiento de Vinculación con el Medio

Objetivos relativos al Plan Estratégico

- Potenciar la imagen corporativa.
- Fortalecer vínculos y relaciones con el medio académico y laboral.

- Difundir externa e internamente el quehacer institucional.
- Fortalecer los vínculos de la Universidad de Valparaíso con el CRUCH, Consorcio de Universidades del Estado, Consejo de Rectores de Universidades Regionales y Consejo de Rectores de Valparaíso.

Acciones de mejora relativas a la Evaluación

- Posicionar a la UV como fuente de contenidos noticiosos en los medios de comunicación (regional y nacional) en los medios institucionales, para lo cual debe planificar y desarrollar estrategias que permitan concretar este propósito, teniendo una actitud proactiva y no reactiva, especialmente ante escenarios complejos.
- Fortalecimiento de la comunicación con el cuerpo académico.

IV. Conclusiones

La Universidad ha tenido, en los últimos años, un período que se caracteriza entre otros aspectos, por una importante expansión. De hecho, entre 1998 y 2008, experimentó un acelerado crecimiento que implicó un fuerte incremento del número de alumnos, el que llegó a triplicarse, pasando aproximadamente de 5.000 a 15.000, y una importante expansión de actividades académicas. Ese proceso, que dio lugar a varias experiencias académicas exitosas, supuso importantes exigencias para la institución, la que debió destinar importantes recursos para infraestructura, equipamiento y contratación de personal académico y de servicio, al tiempo que su estructura y procedimientos internos resultaron tensionados y puestos a prueba. Desde el año 2007 hasta mediados del 2008 la Universidad vivió un período sin continuidad en la institucionalidad de su gobernabilidad, con un interinato en la Rectoría. Finalmente, un nuevo período comenzó a mediados de 2008 con el nombramiento de nuevas autoridades. El propósito actual de la comunidad universitaria es que a la etapa de crecimiento siga ahora una de consolidación, optimización y decidida mejora cualitativa. Con ese espíritu se ha puesto en marcha una rigurosa revisión de la viabilidad de los campus y programas creados, optando en algunos casos por el cierre paulatino y responsable de los mismos, respetando siempre los compromisos adquiridos con los alumnos; y en otros por la decidida puesta en práctica de planes de desarrollo que incluyan planes de mejora, que a la vez sean realistas y efectivos. Se ha iniciado, en tanto, con amplia participación de académicos, estudiantes y funcionarios, la discusión de un nuevo estatuto para la institución, del que se espera la configuración de una estructura más adecuada para abordar los requerimientos del presente, la reformulación y fortalecimiento de los órganos colegiados de la institución y la apertura de mayores canales de participación para toda la comunidad universitaria. Finalmente, y gracias al proceso de evaluación, se ha puesto en marcha un amplio trabajo de optimización de los procedimientos internos, con el objetivo de lograr una creciente calidad en los principales procesos relacionados con gestión, funcionamiento de la universidad, desarrollo y crecimiento. Cabe agregar que guía esta última tarea la concepción de la Re-Acreditación como una instancia para implementar un espíritu de calidad en el quehacer institucional, siendo ésta el logro que trasciende a la certificación.

Los nodos transversales que nos presenta el Informe Institucional de Evaluación pueden resumirse en los siguientes:

- a) **Realismo y decisión de futuro.**
La institución soportó, tal como se presenta en el análisis financiero del Informe, un deterioro sobre la base de un progresivo endeudamiento, que se detuvo recién en 2008. De estos mismos antecedentes es fácil advertir que la convivencia interna se vio críticamente afectada debido, precisamente, a la incertidumbre que dicha crisis provocó y a las consecuentes carencias que comenzaron a manifestarse a partir del año 2007. Estas consideraciones tienen por objeto mostrar con realismo las dificultades y limitaciones con que se debe enfrentar los desafíos de restablecer la institucionalidad, la gobernabilidad, un razonable equilibrio financiero y la urgente modernización de los procesos de gestión para garantizar el funcionamiento de la institución.
- b) **Capacidad de autorregulación.**
Una vez restablecidas las formas institucionales de convivencia interna, la Universidad ha adoptado medidas dirigidas a modificar, tanto el modelo de desarrollo que llevara a cabo entre los años 1999 y 2007, como el estilo de gestión que se impuso en ese mismo período. En este sentido, cabe mencionar el término de la expansión de la matrícula y del endeudamiento creciente, el cierre programado de sedes, la disminución del gasto corriente y la promoción de formas participativas y transparentes de convivencia interna.
- c) **Fortalezas en Docencia e Investigación.**
La Universidad de Valparaíso continúa siendo una institución de reconocida calidad académica, que atrae masivamente a estudiantes de pregrado. Como parte de la singularidad que caracteriza a nuestra institución cabe mencionar que no obstante las dificultades, la Universidad fue capaz de elevar sus capacidades en investigación, tanto en ciencia básica como en ciencia aplicada, innovación y creación de productos tecnológicos. Durante los últimos cuatro años la Universidad elevó el número de doctores activos en investigación y el número de publicaciones en revista de corriente principal.
- d) **Renovación de los Procesos de Gestión y de Organización.**
La Universidad de Valparaíso requiere fundamentales cambios en los procesos de gestión institucional y de constitución orgánica para su sustentabilidad. El funcionamiento de la institución no se halla aún a la altura de su tamaño y complejidad. Esto dificulta la oportunidad de las respuestas a los diversos usuarios tanto internos como externos, pues la capacidad administrativa se encuentra seriamente limitada por la ausencia de procesos y manuales de gestión administrativa. Por tales razones se ha propuesto una orgánica que permita la gestión de procesos claves en la Institución.
- e) **Cierre Programado de Sedes y Carreras.**
Como parte de las medidas ya aplicadas para ajustar los niveles de satisfacción

y calidad que debe haber entre la oferta y la capacidad institucional, a partir del segundo semestre de 2008, se inició un proceso de formalización del cierre programado de las sedes abiertas en el período de expansión aludido. Todo ello ha sido llevado a cabo respetando los compromisos y obligaciones asumidos por la institución con cada uno de los estudiantes adscritos a esos programas. Estas medidas permitirán en el corto plazo despejar las limitaciones que tales sedes importaban para la acreditación de programas de pregrado dictados en la Casa Central (Valparaíso y Viña del Mar). Sin embargo, la Universidad ha decidido avanzar en la consolidación académica de la Sede ubicada en San Felipe, así como hacer sus mejores esfuerzos para mejorar las condiciones de funcionamiento de la Sede de Santiago, sin perjuicio de evaluar la evolución de los procesos fundamentales correspondientes a esta última.

- f) **Planes de Mejoras y Plan Estratégico.**
El Informe Institucional de Evaluación da cuenta de un nuevo Plan de Desarrollo Institucional para el período 2010-2014, construido sobre la base de la reforma y actualización del Plan Estratégico 2005-2010. Dicha actualización que ha sido coordinada durante el proceso de Evaluación Institucional logró formular un nuevo sistema de planificación estratégica integrado en la gestión universitaria.
- g) **Equilibrio financiero y desarrollo**
La Universidad de Valparaíso entre los años 2008 y lo avanzado de 2009 ha sido capaz de disminuir su deuda financiera sobre la base de una baja sustantiva en asignaciones variables y honorarios, paulatino ajuste de su planilla de personal, así como racionalización de otros gastos operacionales, proceso que ya se ve reflejado en los estados de financieros de 2008, auditados por una empresa externa de conformidad con la Ley N° 20.044. Lo anterior es una señal muy clara en el sentido que las intervenciones que se han hecho, dirigidas básicamente a restablecer disciplina y orden en la administración de los ingresos, y en la medida que se mantengan en el tiempo, producirán un impacto suficiente para lograr en el mediano plazo un equilibrio que permita destinar mayores recursos al desarrollo de la infraestructura y de las capacidades académicas de la institución.
- h) **Necesidad y Conciencia de Superación Institucional.**
El informe de evaluación institucional deja ver con claridad que existe conciencia de la necesidad de una superación institucional que, ciertamente, significará todavía muchos esfuerzos. Del mismo modo, el proceso autoevaluativo también permitió verificar una reafirmación de la vocación permanente de la institución por alcanzar los más altos niveles de excelencia, tanto en docencia como en investigación, así como la vocación de seguir siendo una institución que lleva a cabo un aporte significativo en la oferta de oportunidades sociales equitativas para acceder a una educación superior de calidad.