



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE GRADUADOS

LA DESERCIÓN ACADÉMICA Y SU INCLUSIÓN EN LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CASO UNIVERSIDAD DE PLAYA
ANCHA 2010-2016

TRABAJO FORMATIVO EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GOBIERNO
Y GESTIÓN PÚBLICA

Autor: ALEXI RIOS DIAZ
Profesor Guía: DIEGO DE BARRIO VÁSQUEZ
Valparaíso, Agosto 2019

RESUMEN

El problema planteado para la investigación es “La Deserción Académica y su Inclusión en la Planificación Estratégica: Caso Universidad de Playa Ancha 2010-2016”. Lo anterior, se funda en las propias metas institucionales y un marco de exigencia planteadas por las agencias del Estado. La investigación se abordara como un estudio de caso con unidades incrustadas, “la gran unidad” es la Universidad de Playa Ancha, que se presentará segmentada en dos unidades, la planificación estratégica y deserción, para ser analizadas en amplitud y profundidad. Al caso se le aplicará la metodología investigación mixta de triangulación, este diseño combina las fortalezas de ambos metodologías -cuantitativas y cualitativas- para obtener los datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación. Se desea comparar y contrastar los datos originados por estas distintas metodologías. Se distinguen las tres fases dentro del estudio, una fase de recopilación de los datos cuantitativos y cualitativos, posteriormente un análisis de la investigación con los instrumentos definidos para cada metodología –análisis de contenido y estadística descriptiva- para luego comprender e interpretar los resultados de la investigación.

Al aplicar el instrumento de análisis de contenido y sus dimensiones teóricas al Plan de Desarrollo Estratégica Institucional (2016-2016), Políticas, Planes Operacionales (2015-2016) e Informe de Autoevaluación (2016) se declaran en sus objetivos estratégicos, específicos, acciones e indicadores y metas de la retención de los estudiantes como una preocupación institucional, con foco en los estudiantes de primeros años. Se suma a lo anterior, en disponer de un servicio educativo de calidad, con los medios necesarios, con especial atención en su cuerpo docente para la formación de los estudiantes, como también programas y unidades orientados a la retención. No se plantea término de la deserción explícitamente en los documentos.

El número total de las solicitudes de deserción fue 3.703 (2010-2016), organizadas en 1.871 solicitudes de Retiros (53%), 1.185 solicitudes de Suspensión (32%) y 647 solicitudes de Postergación (15%). Cabe indicar que la matrícula promedio del pregrado fue de 7.905 estudiantes. El análisis realizado a las solicitudes (2010-2016) y considerándolas como deserción permanente, se obtuvo el cálculo de tasa promedio de 0,072 con una desviación estándar 0,013 de las solicitudes realizadas. En general se concluye que la tasa promedio de 0,072 de deserción no representa el total de las deserciones que enfrente la Universidad cada año. La información (2011-2014) para las carreras de 8 y 10 semestres menciona que son y superan las tasas 0,40 deserción y para las carreras de 12 semestres es una tasa del 0,58 deserción. Esta limitación del estudio se basa en los accesos a los datos de abandono y eliminación académica, entre otros.

Palabras Claves: Organizaciones, Planificación Estratégica, Deserción

ABSTRACT

The problem posed for the research is "Academic Desertion and its Inclusion in Strategic Planning: Case of the University of Playa Ancha 2010-2016". The above is based on the institutional goals themselves and a framework of demands proposed by state agencies. The research will be approached as a case study with embedded units, "the great unit" is the University of Playa Ancha, which will be presented segmented into two units, strategic planning and desertion, to be analyzed in breadth and depth. The mixed triangulation research methodology will be applied to the case. This design combines the strengths of both methodologies - quantitative and quality- to obtain complementary data on the same research problem. We wish to compare and contrast the data originated by these different methodologies. We distinguish the three phases within the study, a phase of collection of quantitative and qualitative data, then an analysis of the research with the instruments defined for each methodology - content analysis and descriptive statistics - to then understand and interpret the results of the research.

By applying the content analysis instrument and its theoretical dimensions to the Institutional Strategic Development Plan (2016-2016), Policies, Operational Plans (2015-2016) and Self-Assessment Report (2016) are declared in their strategic objectives, specifics, actions and indicators and goals of student retention as an institutional concern, with a focus on first-year students. In addition to the foregoing, there is a quality educational service, with the necessary means, with special attention to its teaching staff for the training of students, as well as programs and units aimed at retention. There is no explicit end to desertion in the documents.

The total number of requests for desertion was 3,703 (2010-2016), organized in 1,871 requests. Withdrawals (53%), 1,185 Suspension requests (32%) and 647 Deferral requests (15%). It should be noted that the average undergraduate enrollment was 7,905 students. The analysis carried out on the applications (2010-2016) and considering them as permanent desertion, obtained the calculation of an average rate of 0.072 with a standard deviation of 0.013 of the applications made. In general, it is concluded that the average desertion rate of 0.072 does not represent the total number of desertions faced by the University each year. The information (2011-2014) for the courses of 8 and 10 semesters mentions that they are and supposes the rates 0.40 desertion and for the courses of 12 semesters it is a rate of 0.58 desertion. This limitation of the study is based on the accesses to the data of academic abandonment and elimination, among others.

Keywords: Organizations, Strategic Planning, Desertion

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones de la educación superior en Chile, ha traído consigo la expansión de la matrícula fuertemente en las últimas dos décadas, por medio de nuevos cuerpos legales y políticas públicas de beneficios estudiantiles, mayor presupuesto, mayores niveles de regulación e información del sistema educación superior en relación a la oferta de las carreras y consistencia de las instituciones. El sistema de aseguramiento de la calidad y los procesos de acreditación institucionales e incluso sus crisis han contribuido a sus desarrollo.

La obtención de la acreditación institucional, su número de años y áreas obtenidos, posibilitan a las instituciones disponer de recursos financieros del Estado, a través de los subsidios a la oferta, por medio de fondos a las instituciones o subsidios a la demanda a través de arancelarios de las becas, créditos y gratuidad.

Para enfrentar estas exigencias las instituciones deben desarrollar su planificación estratégica a fin de orientar sus esfuerzos y recursos materiales, humanos y financieros a la obtención de sus metas de corto y mediano plazo. Por ello, los servicios educativos de pregrado desarrollan un proceso de formación que se constata por los medios empleados y los resultados académicos obtenidos en período, estos últimos a través de la progresión académica, indicadores de retención, y titulación, entre otros.

En la formación profesional ocurre el fenómeno de la deserción, tanto en los primeros años como también en los cursos superiores, generando efectos en los estudiantes y las instituciones de formación. Para abordar estos nuevos desafíos de las instituciones se presenta el trabajo formativo equivalente se titula *“La Deserción Académica y su Inclusión en la Planificación Estratégica: Caso Universidad de Playa Ancha 2010-2016”*, como un estudio de caso, que se abordará en cinco capítulos que presentamos a continuación.

El capítulo I, Antecedentes de la Investigación, se presenta una idea general de la educación superior en Chile, se incluyen algunos antecedentes de financiamiento, entre otros. Luego se aborda la deserción dentro del sistema de educación superior, como también la planificación estratégica, luego se avanza sobre los antecedentes de la Universidad de Playa Ancha sus definiciones desde la planificación, misión, visión, lineamientos estratégicos, políticas, objetivos estratégicos y específicos. Se concluye con la presentación del problema, su objetivo general y objetivos específicos del caso de estudio.

Dentro del capítulo II, Marco Teórico, se parte con las organizaciones, con un foco en lo público y los sistemas complejos, se presenta el diseño organizacional y las características del diseño universitario. Luego, se avanza sobre los conceptos de la dirección estratégica y la planificación estratégica en las universidades. Otro

punto es la descripción de la visión del valor público, la nueva gestión pública, el nuevo servicio público y como las universidades enfrentan la modernización de su gestión. Para finalizar se mencionan los modelos de la deserción, sus autores, el involucramiento entre otros puntos, se destacan: Modelo de Interacción de Tinto y Modelo conceptual de Deserción.

El capítulo III, Metodología, se presentan los alcances de la investigación del estudio de caso a través de la metodología mixta triangulación, los objetivos y acciones a desarrollar, la recopilación y sistematización de los datos, técnicas de captura de las variables de deserción y planificación estratégica, como también los instrumentos metodológicos para cada análisis de variable. Para nuestro caso de estudio será por medio del análisis de contenido y estadística descriptiva, se acompañan dentro del capítulo varios esquemas que incorporan la metodología del estudio.

El capítulo IV, Desarrollo la Investigación, se aplica la metodología y los instrumentos de investigación a las variables de planificación estratégica y deserción, se comienza por el análisis de contenido del Reglamento del Alumno UPLA, norma que regula la actividad académicas de pregrado, en ese documento, se aplican cinco preguntas de distintas dimensiones del marco teórico que se relacionan con la deserción. Posteriormente, se realiza un análisis de cuantitativo a la solicitudes de Postergación, Suspensión y Retiro a través del análisis estadístico de tipo descriptivo que contiene tablas de datos con los motivos, medidas de tendencia central para las causas de la deserción de una población obteniendo los promedios, medianas y desviación estándar de las solicitudes, las cuales se representan en distintos gráficos. Los periodos analizados son (2010-2016) y los retiros (2012-2016), se concluye con los puntos con observados y comentarios generales.

Posteriormente, se realiza un análisis de las tasas de deserción para los primeros años (2010-2016) y cursos superiores a través los datos del Consejo Nacional de Educación y como estos generan efectos financieros en la institución, con ello se finaliza el análisis de la variable deserción.

Seguidamente, revisamos la planificación estratégica por medio del análisis de contenido y preguntas teóricas sobre la deserción a los documentos: Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2016-2025), Planes Operacionales (2015-2016) e Informe de Autoevaluación (2016). Para el análisis del Plan de Desarrollo de Estratégico Institucional, se aplican cinco preguntas en varias dimensiones, donde se responde a través de las políticas institucionales, objetivos estratégicos y específicos, acciones indicadores y metas, finalizando cada pregunta con las observaciones respectivas. Luego se realiza el análisis de contenido de los Planes Operaciones e Informe de Autoevaluación, por medio de dos preguntas con

orientación operacional a los documentos, respondiéndose, según cada caso y comentado sus observaciones.

Se finaliza el trabajo formativo con equivalente en su Capítulo V, donde se presentan conclusiones generales, específicas, proposiciones y sugerencias.

*Martina correteaba de un lado a otro llenando su cesto de cientos de estrellas.
Decidida a recoger hasta la última estrella.....*

Steven Keeneth

La pequeña Martina y las estrellas

INDICE	PÁG.
Capítulo I: Antecedentes de la Investigación	6
1.1. Sistema Educación Superior	6
1.1.1. Las instituciones de educación superior en Chile	6
1.1.2. Matrículas de educación superior	9
1.1.3. Financiamiento a la educación superior	12
1.1.4. Financiamiento estudiantil	14
1.1.5. Financiamiento institucional	15
1.1.6. Financiamiento ciencia y tecnología	17
1.2. La Deserción del Sistema de Educación Superior Chileno y la Planificación Estratégica	19
1.2.1. La deserción	19
1.2.2. La planificación estratégica	22
1.3. Caracterización Institucional	24
1.3.1. Antecedentes	24
1.3.2. Definiciones estratégicas de la Universidad de Playa Ancha	26
1.3.3. Fundamentos estratégicos	27
1.3.4. Las perspectivas estratégicas, políticas, objetivos estratégicos y específicos del Plan de Desarrollo Institucional	30
1.3.5. Modelo educativo	34
1.3.6. Antecedentes institucionales sobre la deserción	34
1.4. Identificación y Descripción del Tema de Estudio	36
1.4.1. El trabajo formativo equivalente	36
1.4.2. Problema de investigación	40
1.4.3. Objetivo general	40
1.4.4. Objetivos específicos	41
Capítulo II: Marco Teórico de la Investigación	42
2.1. Antecedentes del Marco Teórico de la Investigación	42
2.2. Aspectos Fundamentales sobre las Organizaciones y la Planificación Estratégica	43
2.2.1. Organizaciones públicas como sistemas complejos	43
2.2.2. Las universidades y sus ópticas de estudio como organizaciones y sistemas de planificación	46
2.2.3. Diseño organizacional	47
2.2.4. Diseño organizacional de universidades según Mintzberg	51
2.2.5. Dirección y planificación estratégica en las universidades	52

2.2.6.	Mínimos y modelo de planificación estratégica en las universidades.....	55
2.2.7.	Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y la planificación.....	58
2.2.8.	Resumen de las organizaciones complejas y planificación estratégica.	62
2.3.	<i>Visión del Valor Público</i>	64
2.3.1.	Antecedentes del valor público.....	64
2.3.2.	Que entendemos por Nueva Gestión Pública.....	66
2.3.3.	Que entendemos por Nueva Servicio Público.....	69
2.3.4.	Las Universidades Estatales y la modernización del Estado.....	71
2.3.5.	Resumen Valor Público, Nueva Gestión Pública, Nueva Servicio Público y la modernización de las universidades.....	72
2.4.	<i>Aspectos Fundamentales sobre la Deserción Universitaria.</i>	73
2.4.1.	Contexto de la deserción sistema de educación superior.....	73
2.4.2.	Que es la deserción universitaria.....	74
2.4.3.	Modelos de la deserción universitaria.....	75
2.4.4.	Sistematización de autores sobre la deserción.....	77
2.4.5.	Los conceptos sobre involucramiento académico.....	79
2.4.6.	La motivación y satisfacción.....	83
2.4.7.	La Deserción en la trayectoria académica.....	85
2.4.8.	Modelo de Interacción y sus cinco fases.....	87
2.4.9.	Modelo Conceptual de la deserción.....	88
2.4.10.	Resumen de la deserción y sus modelos.....	91
Capítulo III: Metodología		93
3.1.	<i>Desarrollo Metodológico del Trabajo Formativo Equivalente</i>	93
3.1.1.	Alcances de investigación.....	93
3.1.2.	Metodología investigación mixta de triangulación.....	95
3.1.3.	Diseño de la investigación del caso.....	96
3.1.4.	Objetivos del trabajo y sus acciones.....	97
3.1.5.	La recopilación y sistematización de la información.....	102
3.1.6.	Técnicas de capturas de datos.....	103
3.1.7.	La variable de deserción académica de pregrado.....	103
3.1.8.	Instrumento metodológico para análisis de la variable deserción académica pregrado.....	104
3.1.9.	Variable Plan de Desarrollo Estratégico Institucional:.....	105
3.1.10.	Instrumento metodológico para análisis de la variable Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.....	105

3.1.11. Síntesis de resultados del estudio	106
Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación	107
4.1. Desarrollo del Estudio de Caso en la Universidad de Playa Ancha.....	107
4.1.1. Variable Deserción Universitaria.....	107
4.1.2. Variable Planificación Estratégica.....	108
4.2. Análisis de la Deserción en Reglamento del Alumno de la UPLA.....	109
4.2.1. Dimensión de análisis N°1: Qué se considera para ser estudiante de pregrado en la UPLA	109
4.2.2. Dimensión de análisis N°2: ¿Se distinguen las deserciones de las suspensiones?.....	110
4.2.3. Dimensión de análisis N°3: ¿Se distinguen las temporalidades en el Reglamento Académico?	112
4.2.4. Dimensión de análisis N° 4: ¿Se establece en el Reglamento del Alumno las causas para la suspensión y retiro de las actividades académicas?.....	114
4.2.5. Dimensión de análisis N°5: ¿El Reglamento Académico considera los cambios carrera u otros y de qué forma?	116
4.2.6. La causal de eliminación académica	117
4.2.7. Comentarios y observaciones al Reglamento del Alumno.....	119
4.3. Análisis Cuantitativo de la Variable de Deserción.....	120
4.3.1. Las solicitudes de Postergaciones.....	120
4.3.2. Medidas de tendencia central y variabilidad de las Postergaciones	122
4.3.3. Las solicitudes de Suspensión.....	123
4.3.4. Medidas de tendencia central y variabilidad de las Suspensiones	125
4.3.5. Las solicitudes de Retiro.....	127
4.3.6. Medidas de tendencia central y variabilidad de los Retiros	129
4.3.7. Observaciones y comentarios generales del período (2010-2016)	131
4.4. Matriculas de Pregrado en la UPLA	132
4.4.1. Participación porcentual de la deserción en la matrícula de pregrado período (2010-2016).....	133
4.5. Análisis de las Solicitudes de Retiros de Primer Año y Cursos Superiores (2012-2016)	134

4.5.1.	Análisis de las solicitudes de Retiro estudiantes de primer año (2012-2016)	135
4.5.2.	Análisis de las solicitudes de Retiro de estudiantes cursos superiores (2012-2016)	137
4.6.	<i>Análisis de los Datos de Deserción del Consejo Nacional de Educación.....</i>	141
4.6.1.	Cálculos financieros de la Deserción para las cohortes (2010-2016).	144
4.6.2.	Observaciones y comentarios	147
4.7.	<i>Análisis de las Políticas y Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.....</i>	148
4.7.1.	Dimensión de análisis N°1: ¿Que declara el PDEI (2016-2025) sobre la calidad de los docentes y participación activa de los estudiantes?.....	148
4.7.2.	Dimensión de análisis N°2: Se distinguen en las declaraciones del PDEI (2016-2025) institucional alguna referencia a la integración académica y social de los estudiantes.....	151
4.7.3.	Dimensión de análisis N°3: El PDEI (2016-2025) considera la necesidad de desarrollar variables institucionales claves en la deserción	154
4.7.4.	Dimensión de análisis N°4: Sobre las expectativas laborales de los futuros profesionales que menciona el PDEI (2016-2025).	159
4.7.5.	Dimensión de análisis N°5: Que menciona el PDEI (2016-2025) respecto de la prevención de la deserción de los estudiantes.....	160
4.7.6.	Observaciones generales de políticas y Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.....	162
4.8.	<i>Análisis de la Deserción en los Planes Operacionales (2015-2016) e Informe de Autoevaluación Institucional (2016)</i>	163
4.8.1.	Dimensión de análisis N°1: Referencia a la integración académica y social de los estudiantes	163
4.8.2.	Dimensión de análisis N°2: Prevención en deserción de pregrado	166
Capítulo V:	Conclusiones	168
5.1.	<i>Conclusiones Generales.....</i>	168
5.2.	<i>Conclusiones Específicas.....</i>	173

5.3.	<i>Propuestas o Sugerencias</i>	180
6.	Bibliografía	182
7.	Anexos	187

Capítulo I: Antecedentes de la Investigación

1.1. Sistema Educación Superior

1.1.1. Las instituciones de educación superior en Chile

El sistema educación superior tiene larga data en la tradición y desarrollo del Estado, hasta 1980 el sistema terciario consistía en ocho universidades en país (Universidad de Chile (1842), Pontificia Universidad Católica de Chile (1888), Universidad Técnica del Estado (1849), Universidad de Concepción (1919), Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (1928), Universidad Técnica Federico Santa María (1931), Universidad Austral de Chile, Universidad Católica del Norte). Las universidades estatales y sus sedes regionales, tenían 65% de la matrícula (116.962 estudiantes), otro característica del sistema fue casi la totalidad del financiamiento del sector público a las instituciones de educación superior.

Durante las década los 80, la dictadura militar creó universidades, Institutos profesionales y centros de formación técnica, todos ellos con autofinanciamiento, como también descentralizó las sedes de la Universidad de Chile y Técnica del Estado, transformándose en las universidades regionales, pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) (1954). Destaca entre las transformaciones un nuevo sistema de financiamiento (creación aporte fiscal directo, aporte fiscal indirecto, crédito fiscal universitario), los costos de las carreras de pregrado fueron transferidas a los estudiantes y familias (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Es importante, destacar en una breve síntesis que la transformación del sistema de educación superior en Chile, no se redujo a la instalación del mercado de la educación superior (edusup), que se representa en la creación institucional o la nueva estructura de financiamiento. Este nuevo sistema creado el régimen militar enfrenta tres situaciones, la presión por educación superior por la juventud, la formación elites necesarias para dirigir la sociedad y asegurar el control político, considerando a las universidades como focos de agitación política (Garretón, 1985), se expresa en un nuevo marco legislativo para las universidades¹ y control político. A continuación se presentan una síntesis con los principales puntos de intervención:

¹ Para obtener idea de nuevo ordenamiento Universitario, se recomienda revisar "Legislación Universitaria Chilena", de la Secretaria General del Consejo de Rectores Universidades Chilenas, ahí puede encontrar las normas del Nueva Constitución Política, varios Decretos de Fuerza Ley y

- Una redefinición de los niveles de la educación superior tendiente a su jerarquización y fragmentación (universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica)
- Un proyecto de orientar el crecimiento del sistema hacia el sector privado.
- Un sistema de financiamiento que descarga al Estado del proceso de asignación de recursos a las universidades e introduce mecanismos de competencia mercantil.
- Un sistema de gobierno universitario que descansa básicamente en autoridades unipersonales, que dependen del poder político y en las universidades estatales la creación de organismos con participación de sectores ajenos a la comunidad universitaria (juntas directivas).
- La mantención del sistema de control sobre el estudiante y la implantación de un sistema disciplinario sancionado institucionalmente.
- La desarticulación de las dos grandes universidades estatales que perdieron carácter de nacional, las nuevas universidades derivadas se plantearon con un enorme diferencial de recursos y sin mecanismos de coordinación.

Se debe agregar que este conjunto de medidas coincide con la visión de modernización del Estado, a través de denominado equipo económico de Chicago y su aparente éxito económico y la nueva Constitución (1980). Se plantea que no hubo refundación sino desarticulación de las universidades, las incoherencias de las políticas, clima imperante en el régimen militar, medidas contradictorias, control autoritario e incertidumbre reina en la época universidades, según Garretón (1985), nuestra un fracaso del nuevo modelo universitaria.

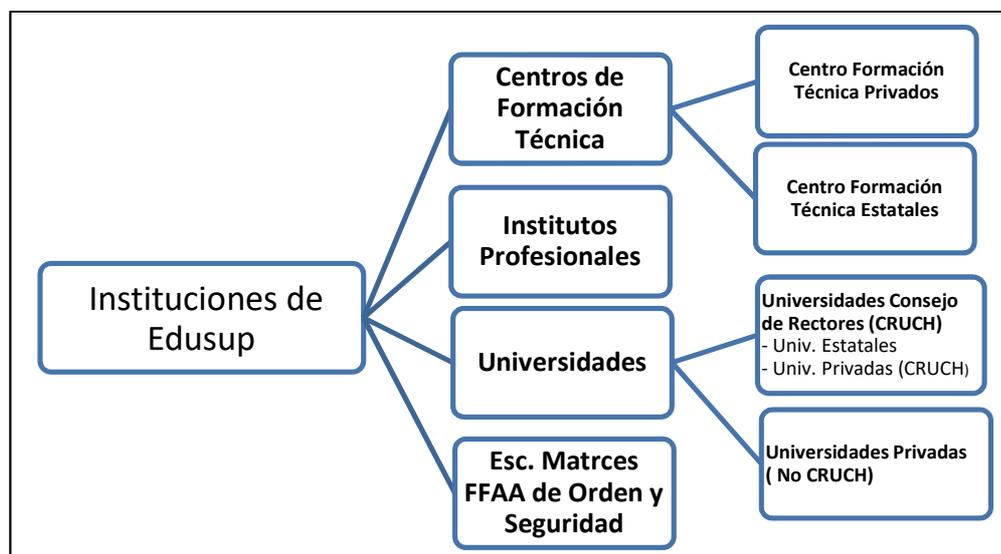
Desde una perspectiva histórica, los gobiernos democráticos (1990), manifestaron una continuidad del sistema impulsado en la década anterior, realizando ajustes menores sin debilitar el sistema y su diseño al modelo.

Según el orden jurídico vigente, se encuentra reconocido y regulado por la Ley General de Educación (ley N°20.370), siendo sistematizado, refundido y coordinado el decreto con fuerza de ley N°2/2009 del Ministerio de Educación (art.21 y 52), se reconocen cuatro tipos de instituciones de educación superior: universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica

Declaraciones del Ministerio del Interior y Educación (Consejo de Rectores de Univesidades Chilena , 1981).

escuelas matrices de Fuerzas de Orden y Seguridad (Contraloría General de la República , 2014).

Esquema Cap. I- 1: Instituciones de educación superior



Fuente: (Contraloría General de la República , 2014) y propia.

Considerando tipo de instituciones que compone el sistema de educación superior, presentará la tabla Cap. I-1 donde se excluyen la Escuelas Matrices de FFAA de Orden y Seguridad². En la tabla se destaca cantidad de instituciones su matrícula agregada para año 2014.

Tabla Cap. I- 1: Tipos de instituciones año 2014

Tipo de Instituciones	Cantidad	% Entidad
Universidades Estatales (UE)	16	10%
Universidades Privadas del CRUCH (UPCRUCH)	9	6%
Universidades Privadas (UP)	35	21%
Institutos Profesionales (IP)	43	26%

² Las cinco instituciones de educación superior de FFAA y Orden y seguridad son las siguientes: Escuela Militar del Libertador Bernardo O'Higgins, Escuela Naval Arturo Prat, Escuela de Aviación Manuel Ávalos Prado, Escuela de Carabineros del General Carlos Ibáñez del Campo y Escuela de Investigaciones Policiales. Las de las FFAA se vinculan a través del Ministerio de Defensa Nacional y de Orden y Seguridad a Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

Centros de Formación Técnica (CFT)	60	37%
TOTAL	163	100%

Fuente: (Contraloría General de la República , 2014)

Como puede observarse en la tabla Cap.I-1, se destaca la cantidad de centros de formación técnica, los cuales representan al 37% de las instituciones de educación superior. Cabe mencionar respecto del número de universidades estatales, durante el año 2015, se crearon dos universidades a través de la Ley N°20.842, la Universidad de O`Higgins y la Universidad de Aysén; como también sea creación de quince centros de formación técnica estatales emplazados en las regiones del país³, los cuales se implementaran en grupos de cinco.

Otro antecedente desde la evolución del sistema de educación superior, es el ingreso del proyecto de *ley de educación superior* en julio de 2016, el cual se encuentra en proceso de discusión, destacando la nueva institucionalidad regulado, sistema de aseguramiento de la calidad, regulaciones y prohibiciones y financiamiento público entre otros⁴.

En el siguiente punto vamos presentan los antecedentes sobre la matrícula en educación superior, fundamentalmente de pregrado y como ella ha evolucionado en el período 2009-2015.

1.1.2. Matrículas de educación superior

La valorización de la educación superior en Chile, tiene una expresión en el proceso de expansión de la matrícula de pregrado, lo cual se refleja en un aumento de la matrícula de pregrado. Tanto las décadas de 1990 y 2000 se caracterizó por un aumento de la matrícula, ya a mediados década 2010 comienza a estabilizarse (SIES, 2014). Lo anterior, se visualiza al comparar la matrícula de educación superior en periodo 2009-2015 en la tabla Cap. I-2.

³ Los centros se implementarán gradualmente en grupos de cinco: el primero abarca las regiones de La Araucanía (Lautaro), Maule (Linares), Tarapacá (Alto Hospicio), Los Lagos (Llanquihue) y Coquimbo (Ovalle). El segundo grupo incluye a Los Ríos (La Unión), Valparaíso (San Antonio), Metropolitana (Peñalolén), Magallanes (Punta Arenas) y Antofagasta (Calama). El tercero incorpora a Arica y Parinacota, Atacama, O`Higgins, Biobío y Aysén (MINEDUC , 2016).

⁴ Los títulos que componen el proyecto de ley son los siguientes: Título I, De las Disposiciones Generales; Título II, De la Subsecretaría de Educación Superior; Título III, Del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; Título IV, De la Superintendencia de Educación Superior; Título V, De las Regulaciones y Prohibiciones Aplicables a las Instituciones de Educación Superior Organizadas como Personas Jurídicas de Derecho Privado Sin Fines de Lucro; Título VI, De la Educación Superior Estatal; Título VII, Del Financiamiento Público de la Educación Superior; Título VII, De las Disposiciones Finales; Disposiciones Transitorias (Gobierno de Chile , 2016).

Para año 2009 la matrícula total de pregrado fue de 835.491 estudiantes, para el año 2015 fue de 1.165.654 estudiantes, siendo su crecimiento porcentual del sistema de un 33,4%. Se destaca dentro los crecimientos más altos esta los institutos profesionales con un 96,8% del periodo, el crecimiento más bajo ocurrió en las universidades CRUCH con un 10%.

Tabla Cap. I- 2: Evolución de la matrícula del pregrado por tipo de Institución

Tipo de institución	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	% de incre. (2009-2015)
Centros de Formación Técnica	110.007	128.566	138.574	140.031	144.365	147.982	146.515	33,2%
Institutos Profesional	189.597	224.301	260.692	293.519	324.920	351.184	373.171	96,8%
Univ. CRUCH	276.927	281.686	282.588	282.879	295.662	301.336	304.577	10,0%
Univ. Privadas	258.960	305.769	333.431	348.729	349.693	344.103	341.391	31,8%
Total general	835.491	940.322	1.015.285	1.065.158	1.114.640	1.144.605	1.165.654	33,4%

Fuente: Data (Servicio de Información de Educación Superior , 2016)

Respecto de este crecimiento, es importante en destacar las causas que han incidido en el crecimiento, unas de las razones ha sido la expansión de las ayudas estudiantiles durante la última década, nuevas becas destinadas a instituciones privadas, y beneficios para las carreras técnicas y en especial la creación del crédito con garantía estatal (CAE) en 2015 (SIES, 2014). Este punto lo desarrollaremos cuando tratemos de forma general el financiamiento de las instituciones de educación superior.

Cabe mencionar que la última década el sistema terciario dio acceso a grupos socioeconómicos y culturales excluidos, por ello, es importante mencionar que este grupo de estudiantes que se incorporan a la educación superior, pueden requerir nivelación de competencias iniciales para su permanencia y egreso de los diversos programas de estudio (SIES, 2014). Aquí uno de los puntos que constituyen materia de interés para el estudio del trabajo de tesis, a partir de la caracterización de la deserción en la Universidad de Playa Ancha.

Otro forma medir crecimiento de la matrícula educación superior, relaciona la cobertura de los jóvenes de 18-24 años con la matrícula, distinguiéndose dos

categorías la bruta y neta⁵. En la siguiente tabla Cap. I-3 presentamos la evolución de la matrícula de educación superior de jóvenes 18-24 años, matriculados, población de 18-24 años y sus coberturas.

Tabla Cap. I- 3: Evolución de la cobertura bruta y neta (2010-2014)

VARIABLES DE CÁLCULO	2010	2011	2012	2013	2014
Matrícula Total Educación Superior	985.920	1.069.452	1.127.129	1.184.464	1.215.413
Población 18 y 24 años matriculada en ES	691.229	743.696	769.032	794.739	798.562
Población entre 18 y 24 años	2.062.570	2.070.640	2.068.706	2.056.374	2.034.341
Cobertura Bruta	47,8%	51,6%	54,5%	57,6%	59,7%
Cobertura Neta	33,5%	35,9%	37,2%	38,6%	39,3%

Fuente: Data (Servicio de Información de Educación Superior , 2016)

De los antecedentes de la tabla Cap. I-3, la cantidad de matrículas el año 2014 fue de 1.215.413 estudiantes en todos los niveles e instituciones, 52% son mujeres, la cobertura bruta fue de 59,7%. Para los jóvenes entre 18-24 años matriculados, se observa un aumento de población entre los años 2010 y 2014 de un 16%, siendo su cobertura neta de un 39,3%.

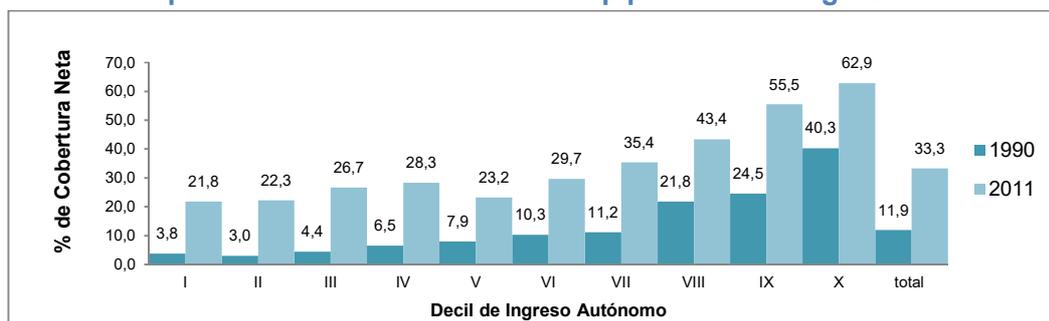
Para profundizar un poco más en este detalle, revisaremos la participación de los deciles ingresos autónomos⁶ en la educación superior, de tal forma de visualizar la participación por deciles en porcentaje de cobertura neta. Para ello presentaremos los antecedentes de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional⁷ (CASEN) del año 2011 en el gráfico cap.I-1.

⁵ La cobertura bruta, que mide el porcentaje de personas matriculadas en educación superior sobre el total de personas del rango de edad entre 18 y 24 años. La cobertura neta, que mide el porcentaje de personas matriculadas en educación superior que tienen entre 18 y 24 años sobre el total de personas del mismo rango de edad (SIES, 2014).

⁶ **Ingreso Autónomo:** Ingreso por concepto de sueldos y salarios, ganancias provenientes del trabajo independiente, autoprovisión de bienes producidos por el hogar, bonificaciones, gratificaciones, rentas, intereses, así como jubilaciones, pensiones, montepíos y transferencias entre privados (Ministerio de Desarrollo Social , 2016).

⁷ La Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen) es una encuesta de corte transversal que se realiza cada dos o tres años desde 1987. El instrumento busca caracterizar socioeconómicamente una muestra representativa de los hogares chilenos. El objetivo es disponer de información que permita cuantificar la pobreza, conocer la distribución del ingreso y caracterizar a los grupos prioritarios para la política pública en base a aspectos como educación, salud, vivienda, trabajo e ingresos.

Gráfico Cap. I- 1: Cobertura neta en Edusup por decil de Ingreso Autónomo



Fuente: CASEN, 2011.

Como se observó en la tabla Cap. I-3 las coberturas brutas y netas han crecido en Chile en los últimos años. El gráfico cap.I-1, denota que todos los deciles han aumentado su participación porcentual, también se visualiza una diferencia importante entre el primer decil y decimo decil términos de porcentaje de cobertura neta en educación superior en el período 1990-2011. Para el año 1990, el décimo decil tenía una participación 10 veces más grande al primer decil, mientras que para el año 2011 el grupo de mayores ingresos era tres veces mayor al primer grupo, disminuyendo la las brechas en periodo de análisis.

Los estudiantes ya insertos en el sistema universitario enfrentan las exigencias y desafíos de la vida universitaria, esto no solo se traduce en la progresión académica de sus carreras, también incluye su autogestión y cambios culturales propios de los universitarios.

Como antecedente globales y centrados particularmente en las universidades, la retención y la aproximación a la titulación oportuna en las carreras, se señala que estas cifras de retención a los seis años para las universidades, muestra que un 51% de los estudiantes universitarios egresaron, se titularon o permanecen en estudios (CNED, 2010). Se puede deducir que aproximadamente 49% no logro completar sus estudios, se cambió de institución o se retrasó en su avance académico. Esta situación tiene múltiples causas, entre que las destacan las vocacionales, económicas y asociadas al rendimiento académico.

1.1.3. Financiamiento a la educación superior

Como ya hemos señalada en los puntos del capítulo que la instalación de un nuevo sistema de educación superior en Chile, en la década del 80 y los ajustes realizados en las siguientes dos décadas, vienen desde una perspectiva histórica a consolidar la forma de relación con el Estado respecto

de su financiamiento, a lo anterior, se agrega las instituciones de educación superior del sector privado (mercado de la educación), bajo un sistema desregulado. Podemos sintetizar la relación del financiamiento de las instituciones y los estudiantes en tres puntos (SIES, 2014):

- *Un sistema básicamente gratuito antes del 1981, hacia un sistema basado en aranceles, el financiamiento estudiantil desde el Estado, ha consistido en esquemas de subsidio a la demanda por medio de mecanismos de becas y créditos estudiantiles. Durante década el 80 los recursos orientados a la CRUCH, en las siguientes dos décadas, se comienzan a multiplicar os instrumentos destinados a estudiantes de instituciones privadas.*
- *El financiamiento institucional pasó de un modelo con criterios históricos y negociaciones universidades del momento –llamadas primitivas-, a un modelo mixto, es decir, aportes fiscales directos (AFD) a las universidades del CRUCH y subsidio a la demanda, aporte fiscal indirecto (AFI), a las instituciones que captan a los mejores puntajes de la PSU. A lo anterior, se suman la implementación de fondos de competitivos de financiamiento basado en resultados⁸.*
- *Sigue siendo el financiamiento para la ciencia y tecnología a través de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (1967) (CONICYT) siendo sus pilares el fomento de la formación y desarrollo del capital humano avanzado y fortalecimiento de la base científica y tecnológica, a través de la vía concursabilidad en los programas y fondos.*

Para introducirnos al punto, podemos decir que el financiamiento a la educación superior participa en tres formas distintas: *financiamientos estudiantiles, institucionales, ciencia y tecnología*. Las distintas formas de financiamiento utilizan los instrumentos de subsidios a la oferta y demanda, donde las instituciones pertenecientes al Consejo de Rectores, Universidades privadas, institutos profesionales y centros de formación técnica, incluso las instituciones de formación de las Fuerzas Armadas participan del financiamiento de aranceles.

⁸ Información sobre Programa de Mejoramiento de la Calidad de Educación Terciaria, Mecesup. www.mecesup.cl

1.1.4. Financiamiento estudiantil

Destaca como el principal mecanismo de financiamiento el subsidio al pago de los aranceles a los estudiantes a través de dos grandes instrumentos las becas y los créditos. Estos beneficios están sujetos a las necesidades socioeconómicas, rendimiento académico y acreditación institucional. Existe doce becas y dos sistemas de crédito estudiantiles Fondo Solidario de Crédito Universitario (FSCU) destinado las universidades del CRUCH y Crédito con Garantía Estatal (CAE), abierto a las instituciones privadas y CRUCH. En la siguiente tabla cap.I-4 presentamos el financiamiento de las ayudas estudiantiles 2009 al 2013 (SIES, 2014).

**Tabla Cap. I- 4: Evolución por beneficio de las ayudas estudiantiles
(2009 – 2013)**

Tipo de beneficio	2009	2010	2011	2012	2013
Beca Bicentenario	65.953	84.871	95.805	148.097	174.270
Beca de Articulación					664
Beca Vocación de Profesor (Ex Pedagogía)	835	872	7.601	12.573	15.648
Beca Excelencia Académica	10.345	13.516	16.046	18.910	22.537
Beca Hijos de Profesionales de la Educación	4.276	5.079	5.543	5.312	5.517
Beca Juan Gómez Millas	2.981	2.615	1.994	10.785	28.629
Beca Nuevo Milenio	24.285	35.659	39.766	55.484	73.003
Beca Rettig	40	12	25	11	7
Beca Titulares Valech Ley 19.992	7.805	738	744	813	763
Beca Traspaso Valech Ley 20.405	3.970	4.917	5.610	7.872	7.169
Beca de Nivelación Académica				837	1.862
Beca Nivelación Académica U. del Mar					2.884

Total Becas	120.490	148.280	173.135	260.693	332.951
Crédito con Aval del Estado⁹	25.584	300.473	247.832	278.272	302.159
Fondo Solidario de Crédito Universitario	102.494	105.498	115.348	96.336	93.072
Total Créditos	128.078	405.971	363.180	374.608	395.231
Total general (MM\$)	248.568	554.251	536.315	635.301	728.182

Fuente: (SIES, 2014) y pesos 2013.

El conjunto de becas para el año 2013 representan un 46% de los montos transferidos y los créditos un 54%. De forma particular la beca bicentenario representan el 23,9% y los créditos con aval del estado un 41,5% (considera compra y recompra de carteras de créditos).

En términos de los beneficios para el año 2009, se contaba con un total 383.027 de ayudas estudiantiles otorgados para año 2013 estos eran 713.909 beneficios entre becas y créditos. Estas cifras de número de beneficios otorgados representan un 86% de crecimiento, aquí el concepto de la masividad del sistema.

Según la Ley Presupuesto del Sector Público año 2016 -Ley N°20.882 y materia de ayudas estudiantiles se incorpora el Financiamiento de Acceso Gratuito a las Instituciones de Educación Superior 2016, lo cual se traduce en gratuidad a los 5 deciles más vulnerables de los estudiantes pertenecientes a las universidades, centros de formación técnica institutos profesionales, que cumplan con las condiciones gratuidad, acreditación y participación¹⁰ (DIPRES, 2016).

1.1.5. Financiamiento institucional

Este financiamiento corresponde a varios tipos de subsidios entregados a las instituciones del sistema de educación superior, dentro de los más tradicionales se encuentra el Aporte Fiscal Directo (AFD), dirigidos a las universidades del CRUCH, el Aporte Fiscal Indirecto (AFI) corresponde a las instituciones que captan los 27.500 puntajes más altos de la PSU. Otros fondos corresponden a fondos concursables o competitivos y otros basados

⁹ Las transferencias por CAE consideran los desembolsos que realiza el Estado por compra y recompra de carteras de créditos.

¹⁰ Mayores detalles los encuentra en la Ley Presupuesto del Sector Público año 2016 -Ley N°20.882- partida 09, capítulo 01 y programa 30, Subsecretaría de Educación, Educación Superior y Ley N°20.890 que modifica la Ley de Presupuesto 2016.

en desempeño, claramente y como se expuso en el punto anterior, existen las ayudas estudiantiles, como subsidio a la demanda que también representan transferencias a las instituciones de educación superior. Para contextualizar los tipos de aportes, presentamos la siguiente tabla cap.I-5.

Tabla Cap. I- 5: Evolución de las transferencias por tipo aporte MM\$ de 2013

Tipo de aporte	2009	2010	2011	2012	2013
Aportes Basales	172.186	206.499	189.073	179.846	195.995
Fondos Competitivos	48.849	53.147	68.011	62.182	75.363
Ayudas Estudiantiles	248.568	554.251	536.315	635.301	728.182
Total general	469.603	813.897	793.398	877.329	999.540

Fuente: (SIES, 2014)

Al realizar el acumulado por tipo de aporte, observamos que las ayudas estudiantiles, subsidio a la demanda representa 68% de los recursos acumulados, lo sigue 24% de aportes basales y finalmente con 8% los fondo competitivos.

A continuación, presentamos los tipos aportes basales y competitivos transferidos a las instituciones de edusup, siendo estas universidades, institutos profesionales, centro de formación técnica y fuerzas armadas.

Tabla Cap. I- 6: Montos transferidos por tipo de Institución en MM\$ de 2013

Tipo de institución	2009	2010	2011	2012	2013
Universidad Cruch Estatal	119.067	154.229	149.975	140.856	149.697
Universidad Cruch Privada	90.278	93.816	92.649	94.051	108.736
Universidad Privada	5.423	5.481	7.123	5.699	9.872
Instituto Profesional	141	694	1.306	880	1.988
Centro de Formación Técnica	1.059	1.939	2.544	437	996
FFAA	134	106	117	105	67
Otro AFD no desglosable Cruch estatal/privada	4.932	3.381	3.370		
Total general	221.035	259.646	257.083	242.028	271.357

Fuente: (SIES, 2014)

Hay tener presente, que en la tabla cap.I-7, las transferencia involucradas son los fondos basales y los fondos competitivos. Cabe destacar que al realizar la suma agregada del periodo 2009-2013, las universidades del CRUCH Estatales, representan el 57,1% de los montos transferidos, las universidades de CRUCH Privadas el 38, 3% y las universidades privadas el 2,7%.

Para concluir, el análisis institucional de las transferencias a las instituciones por concepto de ayudas estudiantiles, presentamos el siguiente tabla Cap. I - 7.

Tabla Cap. I- 7: Transferidos de ayudas estudiantiles por tipo de institución en MM\$ de 2013

Tipo de institución	2009	2010	2011	2012	2013
Universidad Cruch Estatal	109.367	137.851	143.919	164.349	180.284
Universidad Cruch Privada	80.277	108.540	122.240	139.520	152.160
Universidad Privada	27.620	192.447	183.259	206.009	249.862
Instituto Profesional	14.569	75.694	58.351	84.814	99.794
Centro de Formación Técnica	16.690	39.241	28.248	40.068	45.590
FFAA	44	478	299	541	493
Total general	248.568	554.251	536.315	635.301	728.182

Fuente: (SIES, 2014)

Las transferencias de ayudas estudiantiles involucradas en el periodo 2009-2013 a las instituciones de educación superior se distribuyen en un 32 por ciento a las universidades privadas, las universidades Estatales del CRUCH con un 27% por ciento, las universidades Privadas del CRUCH con un 22,7 por ciento, los institutos profesionales con un 12 por ciento y los CFT con un 6 por ciento.

1.1.6. Financiamiento ciencia y tecnología

La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), es el principal organismo público encargado de la asignación de recursos y evaluación de proyectos en el área de educación superior. También contribuyen CORFO y el Ministerio de Educación a través del Departamento de Financiamiento Institucional de la División de Educación Superior.

La Comisión organiza su trabajo en base a dos pilares:

- El desarrollo de la base científica y tecnológica
- El fomento de la formación y desarrollo de capital humano avanzado

El primero de sus pilares está constituido por una serie de programas tales como Fondecyt, Fondef, Fondap, Regional, Investigación Asociativa, Astronomía, Fonis y Fondequip. Para el segundo pilar orientado al capital humano, está destinado el programa de Formación de Capital Humano Avanzado, Atracción e Inserción de Capital Humano Avanzado y Explora. Adicionalmente, existen dos programas transversales: Cooperación Internacional e Información Científica (CONICYT, 2013).

A continuación presentamos la tabla Cap. I-8 donde se presentan los recursos asignados para los pilares, el apoyo transversal, el gasto operacional y recursos para edificio institucional.

Tabla Cap. I- 8: Evolución de los instrumentos para ciencia, tecnología y capital humano en MM\$ de 2013

Tipo de instrumento	2010	2011	2012	2013
Desarrollo de la base científica y tecnológica	101.338	107.585	134.644	137.058
Formación de capital humano	78.526	77.739	93.688	81.570
Apoyo transversal	3.074	3.615	8.528	10.200
Total Transferencias	182.937	188.939	236.859	228.827
Gasto Operacional y Otros Gastos	15.387	29.157	20.766	22.274
Nuevo Edificio de CONICYT				8.240
Total general	198.324	218.097	257.626	259.341

Fuente: Informe de Gestión CONICYT 2010-2013 (SIES, 2014).

Dentro de los antecedentes económicos presentados se destaca el 60 por ciento de los recursos del año 2013 destinados al desarrollo de la base científica y tecnológica. Le sigue el programa de formación de capital humano avanzado que representa el 36 por ciento y el 4 por ciento de línea de apoyo transversal¹¹.

¹¹ Para mayores detalles se encuentran antecedentes respecto de publicaciones, estadísticas y estudios en <http://www.conicyt.cl/documentos-y-estadisticas/>

1.2. La Deserción del Sistema de Educación Superior Chileno y la Planificación Estratégica

1.2.1. La deserción

Como ya hemos mencionado, dentro de la caracterización del sistema de educación superior chileno en las últimas décadas se destaca el proceso de expansión de la matrícula y la instalación de un sistema de aseguramiento en calidad (ambas políticas públicas). Así también los esfuerzos institucionales para adecuarse a las nuevas exigencias. Estas transformaciones han provocado un transitar del sistema en términos del incremento de la cobertura a la calidad, efectividad, eficiencia y pertinencia de la educación superior (SIES, 2014). Esto se refleja en los indicadores tradicionales de las estadísticas institucionales tales como matrícula, titulación, y docentes, a los cuales se agregan indicadores de segunda generación tales como deserción¹², duración de las carreras y rendimientos de los egresados en el mercado laboral. En su conjunto constituyen una preocupación para las instituciones y exigencias dentro de la evaluación de la acreditación institucional.

Estos nuevos indicadores son demandados por las agencias del Estado y el sistema de educación superior, los cuales contribuyen a una mejor información institucional y oferta académica de educación superior.

Se observa como tendencia que las instituciones establecen mecanismos de nivelación de los estudiantes, prevención de la deserción y aceleramiento de los procesos de titulación, como también una oferta académica más elaborada, seguimiento a los egresados y opinión de empleadores. La complejidad de la educación superior impulsa a una sofisticación de los sistemas de información -transparencia, fe pública- para contribuir a mejorar los procesos de toma de decisiones para la gestión de las agencias del Estado y las propias instituciones que proporcionan la oferta. Para ello los indicadores han evolucionado de indicadores básicos a indicadores de procesos y resultado.

El organismo responsable de la recolección y procesamiento de los datos estadísticos es el Sistema de Información de Educación Superior (SIES),

¹² De acuerdo a Himmel (2002), la deserción consiste en el abandono de un programa de estudios antes de obtener el título o grado correspondiente, considerando un tiempo lo suficientemente largo como para descartar la posibilidad de reincorporación. Para Stratton, Ottelo y Wetzel (2008), distinguen entre la deserción y la suspensión, explicando que en algunos casos los estudiantes hacen una pausa en sus estudios, tras lo que se reincorporan al sistema (Centro de Estudios Mineduc , 2012).

dependiente de la División de Educación Superior del MINEDUC, quienes proporcionan los antecedentes del sistema.

La literatura internacional sostiene que la mayor parte de la deserción se produce en los dos primeros años (Centro de Estudios Mineduc , 2012). Entre los 18 países de la OCDE que disponen de información, cerca del 30 por ciento de los estudiantes que ingresaron a educación superior se retiraron sin haber obtenido su grado (SIES, 2014).

Algunos estudios se han centrado en caracterizar la deserción de primer año y sus principales causas, siendo estos antecedentes del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile y Centro de Estudios del MINEDUC (SIES, 2014):

- Tres factores determinantes son vocación, financiamiento y rendimiento académico.
- Relación de permanencia en el sistema tales como género, edad, estado civil, educación de los padres, nivel de ingresos, trayectoria académica previa y acceso a financiamiento.
- SIES también ha avanzado en caracterizar a los alumnos desertores, según múltiples variables, incluso incluye el reintegro de los estudiantes desertores del sistema.

Adicionalmente, podemos decir que el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad en la Educación Superior (Mecesup), por medio de los instrumentos de financiamiento y elaboración de programas, incentiva a establecer estrategias y acciones en las instituciones para mejorar la retención-deserción, titulación entre otros.

Es importante tener una idea de la evolución de la deserción en primer año por institución y carreras de pregrado. Lo anterior se detalla en las tablas cap. I-9 y 10.

Tabla Cap. I- 9: Evolución deserción primer año por tipo institución

Tipo de institución	2008	2009	2010	2011	2012
Universidad Cruch Estatal	20,0%	19,6%	19,9%	23,7%	19,9%
Universidad Cruch Privada	17,7%	17,3%	16,0%	20,0%	18,4%

Universidad Privada	29,4%	27,2%	24,2%	27,6%	29,8%
Instituto Profesional	37,0%	35,8%	35,5%	35,9%	36,1%
Centro de Formación Técnica	37,4%	32,9%	36,0%	38,4%	36,6%
Total general	30,9%	29,2%	29,0%	31,6%	31,3%

Fuente: (SIES, 2014)

En términos particulares de los antecedentes de la tabla cap. I-9 se aprecia en promedio más altos son las CFT y IPT, siguen las universidades privadas con un 28 por ciento, luego las universidades estatales con un 21 por ciento y las menores las universidades privadas del CRUCH con 18 por ciento en el período 2008-2012.

Tabla Cap. I- 10 : Deserción por tipo de carrera (2008-2012)

Tipo de carrera	2008	2009	2010	2011	2012
Técnico de Nivel Superior	37,3%	34,6%	35,6%	37,3%	36,7%
Bachillerato, Ciclo Inicial o Plan Común	14,1%	7,8%	12,0%	8,4%	8,0%
Profesional sin licenciatura	37,9%	35,8%	34,3%	35,6%	33,9%
Licenciatura no conducente a título	25,9%	23,9%	27,4%	31,3%	30,8%
Profesional con licenciatura	22,7%	21,6%	20,2%	23,6%	24,3%
Total general	30,9%	29,2%	29,0%	31,6%	31,3%

Fuente: (SIES, 2014)

En términos particulares de los antecedentes de la tabla cap. I-10 la deserción por carrera en promedio más altos son técnico nivel superior con un 36 por ciento, y la más baja corresponde a profesional con licenciatura, con un 22 por ciento en el período 2008-2012.

En siguiente punto trataremos sobre la planificación estratégica en las universidades. Esto si debe situarse en un contexto de organización compleja¹³ como es la universidad. Para ello es necesario la comprensión, el pensamiento sistémico, el cual pone a la organización y sus partes en un

¹³ Jorge Etkin señala "toda organización tiene rasgos de complejidad: no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo hacia los objetivos" (Etkin, 2011).

contexto de su entorno, y estudia el rol de ella respecto de ese entorno (Waissbluth M. , 2008).

Otro elemento en tensión en este tipo de organizaciones, es su fuerte arraigo burocrático versus las nuevas teorías y prácticas sobre la gestión pública, como son la irrupción constructiva y disruptiva de las nuevas tecnologías, mayores grados de flexibilidad, innovación continua de políticas y procedimientos, polifuncionalidad, participación, operación en redes institucionales, coordinación horizontal, descentralización, coordinación de redes informáticas y mayores autonomías institucional e individual (Waissbluth M. , 2008). Lo anterior, tiene un fuerte impulso a través de la participación en el sistema aseguramiento de la calidad chilena por medio del proceso de evaluación voluntaria para la acreditación de las universidades en las áreas de gestión institucional y docencia.

1.2.2. La planificación estratégica

Una pregunta a realizar ¿por qué utilizar la planificación estratégica en una universidad? Una de las respuestas desde las perspectiva de las organizaciones es que ellas tienen que operar en un medio de incertidumbre, turbulencia y complejidad, que les obliga a la búsqueda continúa de la eficiencia y eficacia de sus modelos de gestión (Almuiñas,Galarza, 2012). Otro elemento internacional puede sustraerse en la Declaración Superior de América Latina y el Caribe, destacando elementos de la planificación:

Las instituciones de Educación Superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión (Almuiñas,Galarza, 2012,p75).

Otros impulsos que han fortalecido la planificación estratégica en las universidades chilenas es el proceso de acreditación institucional que lleva acabo la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Esta evalúa elementos constituyentes de la planificación estratégica. Base de lo anterior, lo constituye la acreditación voluntaria la que tiene dos áreas obligatorias,

gestión institucional y la docencia de pregrado¹⁴. Su evaluación considera la definición de la política y propósitos, disposición de medios y prácticas para llevarlos a cabo, la generación de información para evaluar la operación medios y fines, como también la implementación de mecanismos de mejoramiento. Lo anterior, se concatena en tres etapas: autoevaluación, evaluación externa y la decisión de acreditación (Fleet, 2014).

Como una forma de aproximarnos a la planificación estratégica en la universidad plantean la siguiente definición:

Se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (Almuiñas, Galarza, 2012,p78).

Como podemos concluir las universidades y sus formas de planificación han evolucionado, ya sea por exigencias propias de la institución o por las condiciones externas, bajo el marco de las políticas públicas y las exigencias de las agencias del Estado para la acreditación¹⁵. En el capítulo de marco teórico, desarrollaremos con mayor profundidad estos conceptos de la planificación estratégica en las universidades.

Ya realizado una breve descripción del sistema de educación superior en Chile, pasaremos a caracterizar la institución donde desarrollaremos nuestro estudio de caso de la presenta tesis.

¹⁴ Otras áreas de acreditación es docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio.

¹⁵ Dos elementos que aportan en este contexto es la creación del sistema de acreditación en Chile a través de la Ley 20.129 del año 2006 y las exigencias para el financiamiento estudiantil a través del crédito con aval del estado, Ley N°20.027 artículo N°7, punto 5 (instituciones acreditadas).

1.3. Caracterización Institucional

1.3.1. Antecedentes

La Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, es una casa de estudios terciarios que se inicia como Instituto Pedagógico de Valparaíso en el año 1948. Posteriormente, en el año 1955 se transforma en Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile. Luego en Área de Humanidades (1968) nuevamente enfrenta un cambio, transformándose en la Facultad de Educación y Letras de la Sede Valparaíso de la Universidad de Chile. Ocurrido las transformaciones del sistema de educación superior de la década de los ochenta, la universidad asume el nombre de Academia Superior de Ciencias de la Educación (1981) para nuevamente de forma definitiva nombrarse como Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación en año 1985¹⁶, estableciendo un campus en la ciudad de San Felipe en el año 1991, consolidando su presencia regional (UPLA, 2016).

La Universidad desarrolla su actividad académica en pregrado y postgrado en distintas áreas de conocimiento tales como artes, humanidades, ciencias de la salud, educación, tecnología, administración e ingeniería. Su casa central se ubica en la ciudad de Valparaíso, región del mismo nombre y cuenta con una matrícula de pregrado de 8.525 estudiantes para el año 2015¹⁷.

La Universidad de Playa Ancha es una corporación de derecho público, autónoma, laica, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Dentro de su estructura central podemos caracterizarla como una organización es de tipo burocrática¹⁸. Destaca en su jerarquía mayor, al Rector y de forma seguida a la Prorrectoría, bajo la cual existen actualmente cinco vicerrectorías, que se detallan a continuación:

- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría Administración y finanzas.
- Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación.
- Vicerrectoría de Desarrollo

¹⁶ Decreto Fuerza Ley N°2 del 6 de enero de 1986, fija Estatuto de Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación (UPLA, 2016).

¹⁷ Información al primer semestre del año 2015. (Universidad de Playa Ancha , 2016)

¹⁸ El término burocracia describe determinado tipo de organización social y las relaciones sociales que supone, en el cual el aspecto jerárquico administrativo a gran escala es el predominante. Esta corriente de pensamiento, su interpretación e implantación en la práctica desde finales del siglo XIX ha tenido y tiene aún en pleno influencia e importancia trascendental (Eumed.net , 2016).

- Vicerrectoría de Campus San Felipe.

Todos los cargos de las terceras jerarquías entre otras, son de confianza de la Rectoría. Se destaca y dentro de la coordinación de la Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e innovación el Centro de Estudios Avanzados, dedicándose exclusivamente a las actividades de investigación, desarrollo e innovación.

Dentro de la organización de la universidad existen dos cuerpos colegiados: Junta Directiva y Consejo Académico, compuestos por los tres estamentos. En la Junta Directiva se destaca la presencia de tres representantes del Presidente de la República. Otras unidades orientadas al control administrativo y que cuentan con ministro de fe se encuentra: Contraloría Interna, Fiscalía y Secretaría General. En el anexo N°1 se detalla el organigrama institucional.

Adicionalmente, la universidad a nivel artístico y cultural consta con el Fondo de las Artes, unidad responsable de la preservación, conservación y difusión del patrimonio, y la Sala de Artes Escénico que contribuye al desarrollo de la docencia, comunidad artística y público en general a través de su cartelera.

Otro de las unidades y organizaciones donde participa la universidad es el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC UPLA), entregando capacitación en distintas áreas productivas y de servicios, con el fin de potenciar el recurso humano de los sectores públicos y privados para aumentar la productividad y mejorar la calidad de los servicios. En esta línea de formación y desarrollando el modelo educativo de formación de oficios para hombres y mujeres en situación de exclusión social se encuentra la Fundación OTEC¹⁹.

Respecto de la actividad académica, esta se organiza a través de sus facultades e instituto tecnológico por medio de 34 departamentos disciplinarios. Las siguientes son las ocho facultades de la UPLA:

- Facultad de Ciencias de las Actividades Físicas y del Deporte
- Facultad de Humanidades
- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Ciencias Naturales y Exactas
- Facultad de Ciencias Sociales
- Facultad de Arte
- Facultad de Ciencias de la Salud

¹⁹ Para mayores detalles del trabajo que se desarrolla por la Fundación OTEC, página www.fundacionupla.cl

- Facultad de Ciencias de la Educación
- Instituto Tecnológico Universidad de Playa Ancha de Ignacio Domeyko.

Las autoridades de las facultades son los decanos, los cuales son electos por sus pares académicos, existiendo como contraparte los consejos de facultades, disciplinares y comisiones curriculares de carrera. Respecto del director del instituto tecnológico, es nombrado por el Rector y su dependencia es la vicerrectoría académica.

Este conjunto de facultades e instituto tecnológico suman en total de 54 de carreras de pregrado, 25 carreras técnicas, 5 diplomados, 2 postítulos, 22 magister y 2 doctorados las cuales se distribuyen en dos campus, Valparaíso y San Felipe²⁰. Para desarrollar las tareas académicas la universidad cuenta con una dotación 591 profesores (391 JCE) y 617 funcionarios de jornada completa.

La infraestructura para desarrollar sus actividades académicas entre otras, corresponde a 44.637,18 m² de aulas, oficinas, laboratorios, gimnasios, casinos, bibliotecas, jardín infantil, patios y otros.

1.3.2. Definiciones estratégicas de la Universidad de Playa Ancha

A partir de los nuevos contextos en la educación superior chilena, y los cambios progresivos en los últimos dos décadas²¹, caracterizados por los aumentos de la matrícula de los estudiantes y beneficios créditos y becas, mayores recursos institucionales -por la vía de los concursos- para desarrollar áreas y proyectos universitarios; la instalación de un sistema de acreditación institucional y de carreras de pregrado y postgrado.

Paralelo a ello, las universidades se esfuerzan en modernizar su organización, gestión y financiamiento, en respuesta a las nuevas exigencias del sistema de acreditación y fomento de la política pública. Adicionalmente,

²⁰ Para mayores detalles revisar página www.upla.cl/admision/carreras-profesionales/

²¹ Los cambios fundamentales se encuentran en los fondos concursables de los programas de MECESUP, mejoramiento de la calidad y la equidad e la educación superior, (1998) a través del convenio suscrito entre Estado de Chile y Banco Mundial, donde pone énfasis en la planificación estratégica, la información para la toma de decisiones en la evidencia, indicadores de desempeño (tasas de titulación, retención). Concursos de fondos transitando desde un sistema de asignación histórica, sin rendición de cuentas, a un nuevo escenario de asignación de resultados. En un diseño escalonado se continúa con los convenios para MECESUP 2 (2005) y MECESUP 3 (MECESUP 3, 2016). A lo anterior, hay que señalar la promulgación de la ley N° 20.129 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del año 2006.

a los cambios en las instituciones de educación superior, este sistema se ve dinamizado por las demandas y las discusiones planteadas por los estudiantes, rectores, poder ejecutivo, congreso y sociedad, a través de los medios de comunicación y la acción pública (movilizaciones) sobre la educación superior nacional, en un contexto de reforma, demandas ciudadanas y generación de nuevas políticas públicas en sector de educación.

Como referencia al trabajo, se consideró para el análisis el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) (2016-2025) para investigación de la deserción y planificación estratégica institucional. Cabe mencionar existió un plan anterior con un periodo (2011-2015). Durante el año 2015 desarrolló un proceso de reformulación del PDEI, acordando uno con una perspectiva de 10 años de duración.

Frente a lo anterior, la Universidad de Playa Ancha (UPLA) a través de su plan estratégico, se ha determinado desarrollar una adecuada formación y desarrollo integral de los estudiantes. Para ello analizaremos como sus planes enfrentan estos dos puntos.

1.3.3. Fundamentos estratégicos

Dentro de la planificación de la universidad se destaca en resumen la Misión, Visión, la Filosofía Corporativa, el Análisis FODA²², Perspectivas y Objetivos Estratégicos. Todo lo anterior, para establecer los aspectos sustanciales de la organización (Universidad de Playa Ancha, 2016).

En la definición de Misión de la Universidad se incluye:

“Es una institución estatal, pública, regional, autónoma y compleja en su quehacer, comprometida con su entorno, que se desarrolla en educación, ciencias naturales y exactas, ciencias sociales, ciencias de la salud, ciencias de la actividad física y del deporte, humanidades, arte, tecnologías e ingeniería. Desarrolla carreras de nivel técnico, profesional, programas de grados y postgrados, logrando un sistema de educación continua. Esto orientado a que sus egresados logren adaptarse a contextos diversos y dinámicos a través de un perfil ético,

²² Se utilizó dos FODA, tradicional y matemático o análisis estructural para efectuar el análisis con menor subjetividad Ver Anexo Cap. I-2.

humanista, analítico, crítico y creativo, que contribuye con el desarrollo económico, cultural y social, regional y nacional. Además, se da énfasis a la investigación, el desarrollo, la innovación, la creación y la vinculación con el medio, privilegiando en cada una de sus actividades, la calidad, el compromiso social y la inclusión” (Universidad de Playa Ancha, 2016,p9)

Se define como institución compleja, compromiso regional, privilegiando en cada, la calidad, el compromiso social y la inclusión, la generación de conocimiento, construcción más inclusiva y democrática. En el siguiente punto, revisaremos la visión de la universidad.

La Visión de la universidad se expresa de la siguiente forma²³:

“Ser reconocida a nivel nacional e internacional, por su decidida contribución al desarrollo de la Región de Valparaíso, del país y su proyección en el extranjero, por sus actividades docentes, de investigación, desarrollo, innovación, creación artística y vinculación con el medio, todo ello en un marco de compromiso social, privilegiando la calidad y la inclusión. Poseer un sello académico propio consolidado, que la distingue y proyecta hacia el futuro como una entidad comprometida con la movilidad y responsabilidad social” (Universidad de Playa Ancha, 2016,p9)

Como apreciamos, la visión destaca ser reconocida su contribución al desarrollo regional y nacional proyección internacional a través de sus actividades universitarias, compromiso social, privilegiando la calidad y la inclusión, siendo en resumen la aspiración de la organización universitaria.

Otros de los aspectos, y dentro de los fundamentos estratégicos de Universidad de Playa Ancha, lo constituye la Filosofía Corporativa, ella nos menciona lo siguiente:

²³ Generalmente en la organización se confunden las definiciones de la misión y visión, para ello incluiremos algunas diferencias, con fin de aclarar sus dudas. La Misión captura la razón de ser de una organización y describe una realidad de perdura en el tiempo. La visión por el contrario expresa una aspiración de la organización, describe un cambio que motiva al personal, se desarrolla en lapso de tiempo específico y motiva actuar. Henry Mintzberg, Planeación Estratégica, 2007.

“La responsabilidad social ocupa un lugar importante en la filosofía corporativa de la universidad, ya que orienta a responder a las necesidades y el bien común de la comunidad universitaria, del territorio en el que estamos insertos, de la región de Valparaíso, del país y de las instancias internacionales en las cuales participa.

La universidad por medio de sus procesos promueve: el pluralismo, la integridad, la equidad social, la solidaridad, el aprecio y aceptación de la diversidad, la democracia y participación responsable, el compromiso con la calidad y la excelencia, el respeto a la dignidad de las personas y la honestidad” (Universidad de Playa Ancha, 2016,p9)

Dentro de la Filosofía se destacan los valores que promueve la universidad, ellos se orienta permanente a las responsabilidad social, integridad, compromiso con la calidad y excelencia, respeto a la dignidad de las personas entre otros.

En el siguiente punto se presentamos los lineamientos estratégicos de la universidad proyectados a 10 años (2016-2025), estos son:

- 1) Asegurar la calidad de los servicios que ofrece la universidad, teniendo como foco el desarrollo integral de sus estudiantes.
- 2) Lograr una mayor efectividad en los procesos formativos.
- 3) Seguir elevando el prestigio y reconocimiento de los oficios, de los técnicos y profesionales que egresan de la universidad, de acuerdo a las exigencias del mundo laboral en los ámbitos disciplinares y profesionales, mitigando la creciente oferta de instituciones de educación superior y articulando desde los oficios al postgrado.
- 4) Fomentar la excelencia y creación de programas de postítulo y postgrado, cubriendo la necesidad de estudios continuos.
- 5) Materializar sistemáticamente, acorde a desarrollo planificado del ámbito I+D+i, una mayor productividad científica-tecnológica, así como, la capacidad de competir en proyectos externos.
- 6) Articular sistemáticamente el quehacer institucional con el entorno, para seguir aportando en la solución de problemas regionales y nacionales y recibiendo su retroalimentación.
- 7) Migrar a una normativa más flexible y adaptable.

- 8) Gestionar el talento, incrementando la calidad de vida, satisfacción, identidad y compromiso con la institución, evitando la deserción de estudiantes y capital humano hacia otras instituciones de educación superior.
- 9) Lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, acorde a los desafíos institucionales, aprovechando el creciente avance en materia de herramientas de tecnologías y comunicación.

Se destaca en los lineamientos estratégicos, la calidad de los servicios, el desarrollo integral de los estudiantes y la mayor efectividad de los procesos formativos.

1.3.4. Las perspectivas estratégicas, políticas, objetivos estratégicos y específicos del Plan de Desarrollo Institucional

Dentro de las definiciones estratégicas y sólo desde su reconocimiento, la Universidad menciona que sus ejes son tres: *Calidad de Académica y de Gestión, La Responsabilidad Social y Sustentabilidad Institucional*²⁴, todo ello dentro de los cuatro ámbitos institucionales donde se desenvuelven: *Docencia, Investigación Científica-Tecnológica Desarrollo e Innovación y Creación; Vinculación con el Medio; y la Gestión Institucional*. Estos ámbitos despliegan el sello institucional, y con ello su proyecto diferenciador entre las instituciones de educación superior.

Las ocho políticas, que tributan a los ejes estratégicos: Responsabilidad Social, Calidad Académica y de Gestión y Sostenibilidad Institucional son:

²⁴ **La responsabilidad social**, busca la articulación de todos los ámbitos institucionales para difusión y aplicación de los valores que nos guían, impactando desde la comunidad universitaria hacia la comunidad local, de la Región de Valparaíso, el país y el extranjero, contribuyendo en la generación y transmisión de conocimiento. Lo anterior, busca formar a nuestros estudiantes como agentes de desarrollo –económico, social y cultural– para alcanzar una mejor sociedad. **La sustentabilidad institucional** busca el desarrollo de la universidad con calidad, inclusión, equilibrio económico, impacto científico, cultural, social, ambiental, innovador y creativo a largo plazo, considerando en su quehacer los cambios del contexto en una mirada de largo plazo. **Calidad Académica y de Gestión**: busca permanente consistencia entre la misión, propósitos y objetivos institucionales, y el quehacer en el entorno en que se desenvuelve la institución, así como al cumplimiento de estándares, todo orientado al desarrollo actual y futuro de la universidad. Con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad adecuados y pertinentes con alto impacto en el desarrollo institucional y aplicados sistemáticamente cautelando la efectividad de los procesos institucionales. (Universidad de Playa Ancha, 2016)

- 1) Política de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad.
- 2) Políticas Institucionales de Pregrado y de Desarrollo Estudiantil
- 3) Políticas de I+D+i
- 4) Políticas de Postgrado
- 5) Políticas de Vinculación con el Medio
- 6) Políticas de Relaciones Internacionales
- 7) Políticas de Comunicación Estratégica
- 8) Políticas de Gestión Institucional

En el siguiente punto, y como parte del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, los cuales han sido ordenados en cuatro perspectivas, a partir del análisis del FODA tradicional y matemático, se priorización de sus factores y nos encontramos doce objetivos estratégicos y veintiséis objetivos específicos, siendo ellos las siguientes:

- **Perspectiva Estudiantes, Comunidad y Usuarios (PECU).**

1. *Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.*

1.1 Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (de administración y servicios) y otros actores relevantes.

- **Perspectiva de Procesos Internos (PPI).**

2. *Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.*

2.1. Avanzar en el mejoramiento de la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).

2.2. Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.

3. *Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.*

3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.

3.2. Incrementar sustantivamente la pertinencia y la diversificación en el postgrado y postítulo.

4. *Fortalecer el desarrollo de la formación continua.*
 - 4.1. Articular distintos niveles educativos desde los oficios, pregrado al postgrado.
5. *Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.*
 - 5.1. Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.
 - 5.2. Profundizar la operación de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.
6. *Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.*
 - 6.1. Avanzar en la planificación de la gestión de la infraestructura y equipamiento institucional.
 - 6.2. Avanzar en la planificación de la gestión del equipamiento en tecnologías de información y comunicación.
7. *Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.*
 - 7.1. Mejorar la imagen corporativa institucional.
 - 7.2. Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional, nacional e internacional.
8. *Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo e Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.*
 - 8.1. Aumentar cualitativamente las publicaciones de corriente principal.
 - 8.2. Aumentar e incrementar la concursabilidad y la adjudicabilidad de proyectos de I+D+i y Creación.
 - 8.3. Promover la innovación de base científica tecnológica en la institución.
 - 8.4. Lograr masa crítica de investigadores de alta calificación.

9. *Mejorar y asegurar la calidad en la gestión que optimice los procesos institucionales.*

- 9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.
- 9.2. Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.
- 9.3. Adecuar la estructura y organización institucional a nuevos desafíos.
- 9.4. Consolidar la integración de los sistemas informáticos Institucional

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (PAC).**

10. *Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.*

- 10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.
- 10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.
- 10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.

- **Perspectiva de Sustentabilidad Económica (PSE).**

11. *Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.*

- 11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.
- 11.2. Aumentar los montos que ingresan a la universidad a través de fondos concursables y convenios.

Estas perspectivas, junto a sus objetivos estratégicos y específicos, constituyen la base para la implementación acciones, indicadores, metas; como también los planes de operativos anuales, los cuales desarrollan las unidades académicas y de soporte de la universidad.

Dentro del desarrollo metodológico del trabajo de investigación, levantaremos los datos e información sobre las políticas y objetivos de interés para el análisis de la deserción, y como ello se relaciona con la planificación estratégica institucional.

1.3.5. Modelo educativo

La universidad ha desarrollado un modelo educativo institucional que se sustenta en la concepción de la persona que se caracteriza por su capacidad de razonar, tener conciencia de su singularidad, capacidad para autodeterminarse, de sociabilidad, libertad y su trascendencia (Universidad de Playa Ancha , 2016).

Este modelo educativo se caracteriza por:

- Educación fundada en principios y valores compartidos.
- Educación centrada en la demostración de sus competencias
- Educación contextualizada, la concepción de la universidad involucrada de forma activa en la construcción de un nuevo marco a nivel regional, nacional e internacional.
- La concepción de una educación centrada en la persona del estudiante y sus aprendizajes comprende dos ejes: *sistemas de créditos y desarrollo de capital humano avanzado*.
- Educación continúa, trae consigo la impronta de la formación a lo largo de la vida.

El modelo se desarrolla considerando para el proceso de formación las Competencias Sello, que se basa en dos ejes: institucional e instrumental. Respecto del primero la formación del sello para estudiantes considera las siguientes competencias: *compromiso ético, autoevaluación, responsabilidad social universitaria, analítico, crítico, y proactivo, creativo y liderazgo*. Para eje instrumental se consideran las siguientes competencias: comunicación y utilización de tecnologías de la información y comunicación.

1.3.6. Antecedentes institucionales sobre la deserción

Es preciso señalar que los anuarios estadísticos de la Universidad dan cuenta de la deserción estudiantil, en forma de tasas carreras agrupadas por facultades (UPLA, 2013), así también sus relaciones con respecto a los ingresos, sexo y educación medio de origen (UPLA, 2013). En el caso de las facultades que siguen este comportamiento -sexo masculino- se señala que la Facultad de Arte es de un 52,51%; para la Facultad de Ingeniería, un 67%; para la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, un 59%; y en la Facultad de Ciencias Sociales, un 55%. Se destaca en la Facultad de Educación el género femenino con un 90,36%.

Otras de las conclusiones de los estudios realizados por la Universidad corresponden al tipo de colegio de origen. De este modo, la mayor parte de los alumnos que desertan en el primer año son de los colegios municipales. Este fenómeno según cada facultad se expresa del siguiente modo: Facultad de Arte, con 60,7%; Ciencias Naturales y Exactas, 63,9%; Ingeniería, 59,4%; Ciencias de la Educación, 69,8%; Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, 63,2%; Ciencias de la Salud, 62,5%; Humanidades, 54,6%; y Ciencias Sociales, 62.1%.

Respecto de los ingresos familiares, la mayoría de los alumnos que deserta en primer año está en el rango 1-2²⁵, es decir, de 0 a 288.000 pesos, los dos grupos más vulnerables.

El siguiente Tabla Cap.I-1, presenta las tasas de retención y deserción de la universidad para un período (2011-2014), se destaca la deserción para carreras de 5 años de 40% y 58% para carreras de 6 años de duración.

Tabla Cap. I- 11: Tasas de Retención y Deserción – UPLA (2011-2014)

Duración Carrera	Tasa Retención Promedio Simple 2011-2014	Tasa Deserción Promedio Simple 2011-2014
8 semestres (4 años)	0,582	0,42
10 semestres (5 años)	0,597	0,40
12 semestres (6 años)	0,417	0,58

Fuente: (Universidad de Playa Ancha , 2016)

Adicionalmente a la información de tabla anterior, se destaca los años de permanencia general, como promedio hasta la obtención de títulos, en cambio, han empeorado de 6,9 el 2011 a 7,5 el 2014. Lo que implica, en algunos el 50% más de la duración de la carrera y su respectivo financiamiento.

En los siguientes puntos trabajaremos en la identificación del problema y los objetivos generales y específicos que enfrenta el presente trabajo.

²⁵ Según el estudio "Análisis de la Progresión del Estudio a Nivel Institucional", 2014, se establece para ingreso familiar doce rangos, donde para el primer rango se establece o a 144.000 pesos y para el segundo 144.001-288.000 pesos.

1.4. Identificación y Descripción del Tema de Estudio

1.4.1. El trabajo formativo equivalente

El presente trabajo busca generar conocimiento, análisis y comprensión sobre la deserción de pregrado y como ello se relaciona con la planificación estratégica de la Universidad de Playa Ancha. Cabe considerar que este fenómeno no se comporta de forma aislada, ya que se desarrolla en un contexto de diseño formal de las carreras, refiriéndonos a la duración real, la deserción y la titulación oportuna. Por ello, las instituciones de educación superior enfrentan la problemática de la deserción de pregrado en sus distintas cohortes que componen su matrícula universitaria de pregrado, donde también influyen varios factores, tales como: académicos y los socioeconómicos.

Por lo anterior, la institución de educación superior bajo su plan estratégico y de operación, establece objetivos y acciones para enfrentar la mantención de los estudiantes de pregrado según sus preferencias y sus exigencias de sus respectivas carreras. Lo anterior se ve evaluado por medio de los procesos de acreditación institucional, a través de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) como también la propia acreditación de las carreras.

Otro aspecto indirecto tiene que ver para la mantención y exigencias que establecen los instrumentos de ayudas estudiantiles del Ministerio de Educación para la continuidad de los beneficios de créditos y becas²⁶, donde se exige el avance académico de los estudiantes para la mantención del beneficio. Así también la información sobre la suspensión del programa académico de los estudiantes de pregrado (deserción), registro que lleva la Dirección General de Desarrollo Estudiantil de la UPLA, junto otras direcciones.

De este modo, bajo la implementación de la política de gratuidad en la Ley de Presupuesto año 2016. Allí se establece que los estudiantes de los primeros cinco deciles de ingresos y matriculados en las instituciones adscritas a la gratuidad, pueden acceder al beneficio que les permitirá no pagar el costo de la matrícula y el arancel por la duración del carrera (MINEDUC, 2016). Así se considera una exigencia para el beneficiario no exceder la duración formal de la carrera. Esta exigencia pone presión en os estudiantes respecto de su duración en la carrera y su financiamiento.

²⁶ Para mayor información revisar <http://portal.becasycréditos.cl> del MINEDUC.

En otro sentido, la masificación del sistema educación superior en Chile es también una preocupación. Un ejemplo constituye en el período 2006 -2012 el aumento de 12 puntos la participación en la tasa de ingreso inmediato a Edusup de los establecimientos municipales y particulares subvencionados. Los estudiantes de este tipo de establecimientos suelen tener menores niveles de capital social, económico y cultural. Según algunos marcos teóricos se consideran estudiantes vulnerables. Esto implica contar con programas y diseños específicos para apoyar a los estudiantes con mayor vulnerabilidad en las universidades, evitando así la deserción y fomentando un positivo rendimiento académico.

En una aproximación al tema de investigación, se puede apreciar que existen una preocupación sobre la deserción en las instituciones de educación superior, como también las impuestas por los agencias del sistema, tal es caso del MINEDUC y la CNA.

Como una forma de introducirnos al caso de UPLA, presentamos una declaración y antecedentes estadísticos de la institución.

La declaración en medios internos de la universidad menciona:

“La Directora General de Análisis y Planificación Estratégica Institucional (DAPEI), destacó que en la UPLA la tasa de deserción al primer año es de aproximadamente 15 por ciento y en el último semestre de la carrera, es cuando se produce el mayor porcentaje de deserción, en promedio llega a 40 por ciento. Ambos porcentajes, a pesar de ser altos, se comparan positivamente con el resto de universidades. Eso sí, reconoció, ‘tenemos un alto porcentaje de retención hasta el tercer semestre, no así hacia el final de las carreras, por lo que debemos seguir trabajando para disminuir el número de estudiantes que no se titulan o que no lo hacen oportunamente²⁷”.

Como se ha detallado, los antecedentes institucionales de UPLA sobre deserción se explican por facultades, y comprendiendo variables tales como género, ingreso familiar y tipo de colegio de origen, entre otros. A partir estos antecedentes, se concluye que el género que deserta más durante el primer año, es del sexo masculino, con una cantidad 397 alumnos en total de todas

²⁷ Entrevista del 5 diciembre del 2012, www.upla.cl

las cohortes, en comparación al género femenino con total de 348 alumnos (2013).

Adicionalmente, y respecto del proceso de acreditación realizado por la UPLA durante el año 2016, se obtuvo una acreditación por 5 años (2016-2021) en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y el área electiva de Vinculación con Medio. Presentaremos por medio de la tabla Cap. I-11 las observaciones de la Comisión Nacional de Acreditación más destacadas en relación a nuestros variables de estudio, siendo estas la planificación estratégica y la deserción en la UPLA.

Tabla Cap. I- 12: Observaciones del CNA a la acreditación institucional- UPLA (2016)

Planificación Estratégica	
<p>Área Gestión Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y Propósitos Institucionales- La Universidad presenta metas y objetivos declarados explícitamente en el Plan de Desarrollo Institucional (PDEI) 2016-2025, los cuales le permiten orientar el quehacer de la Institución y definir prioridades, sobre todo, en el ámbito de los procesos interno. Cabe señalar que los objetivos coexisten con sub-objetivos lo que constituye una amplitud de aspiraciones compleja de lograr. • Estructura Organizacional y Sist. de Gobierno - La Institución está desarrollando un sistema de información para generar en el futuro indicadores e informes que faciliten un adecuado control de gestión. • Estructura Organizacional y Sist. de Gobierno - Se observan procedimientos que regulan la toma de decisiones, partiendo de las unidades académicas, tanto en aspectos administrativos, académicos y económicos. El respeto a tales normativas se considera una garantía para asegurar el correcto funcionamiento en una institución estatal que está sujeta a controles internos y externos. Por otra parte, hay una fuerte énfasis institucional en el trabajo en equipo en una perspectiva matricial lo que involucra decisiones colectivas y compartidas. • Análisis Institucional- la universidad cuenta con mecanismos claros y formalmente establecidos para verificar el cumplimiento de los propósitos y metas institucionales, no obstante, el sistema de información aún no se puede consolidar ya que requiere una mayor integración entre las distintas unidades que proveen los datos. • Análisis Institucional- La Vicerrectoría de Desarrollo, por medio de Unidad de Análisis Institucional es la entidad encargada del levantamiento, procesamiento y entrega de la información confiable para la toma de decisiones al interior de la Universidad. Para cumplir con su misión de trabajo coordinadamente con la

Dirección General de Informática. El proceso desarrollado por estas áreas, según el Comité de Pares, requiere de perfeccionamiento continuo para la revisión y validación de los antecedentes.

Deserción de Pregrado

- **Propósitos:** Las directrices en cuanto a la docencia de pregrado se establecieron en su Modelo y Proyecto Educativo y están incorporados en el PDE vigente. Las innovaciones más significativas están vinculadas a la atención puesta en los estudiantes en lo referido a la detección temprana de sus debilidades y su corrección, prácticas tempranas, trabajo de titulación asociado a actividades sociales y culturales, creación de comisiones curriculares para la reformulación del perfil del egresado.
- **Proceso de enseñanza:** El Modelo Educativo de la Universidad es cautelado en su implementación por la Vicerrectoría Académica y las Comisiones Curriculares. Esto aplica en todas las sedes, sin embargo, hay algunas carreras que aún están en proceso de implementación del Modelo Educativo, particularmente las ingenierías.

Existen evidencias y se constata que se han hecho esfuerzos para mejorar los resultados del proceso de enseñanza: Indicadores de retención, aprobación, egreso, y titulación. Pese a ello, los avances desde el anterior proceso de acreditación son muy modestos y aún se mantienen bajo los niveles esperados, particularmente, los indicadores de titulación. Por ejemplo, la tasa de retención de las carreras de pregrado de 8 semestres en el período de la anterior acreditación (2008-2011) fue de 55,6%; las de 10 semestres 59,4% y las de 12 semestres de 30,2%. En el actual período de acreditación del 2011 al 2014, las tasas respectivas han mejorado a 58,2%; 59,7% y 41,69%, pero aún son relativamente bajas. Los años de permanencia general, como promedio hasta la obtención de títulos, en cambio, han empeorado de 6,9 en el 2011 a 7,5 en el 2014.

- **Estudiantes:** La Universidad ha implementado políticas y mecanismos aplicables a los estudiantes, considerando su progresión en el plan de estudios. En tal sentido, hay cursos de nivelación, programa de tutores, cursos llamados de "Univelación" destinados a suplir las deficiencias de la formación media. Durante la visita de evaluación externa se observó una alta satisfacción de los estudiantes con estas iniciativas recientes de la Universidad, aun cuando su pleno impacto todavía no se puede ser evaluado, pero el mejoramiento de las tasas de retención es, en cierto modo, un indicador de su efecto en los procesos educativos.

Área
Docencia de Pregrado

Algunas conclusiones :

Propósitos institucionales

- **La misión, propósitos y objetivos orientan el desarrollo actual futuro de la Universidad y definen prioridades a través de su planificación estratégica, de igual manera. Cabe señalar que la Institución cambió su misión institucional, la cual se ve reflejado en su nuevo Plan de Desarrollo Estratégico.**

Condiciones de operación y resultados

- **Se observa que a pesar de las distintas medidas que ha incorporado la Institución para mejorar sus indicadores de progresión, aun no se observan avances sustantivos que den cuenta de la efectividad de dichas mediadas.**

Fuente: (CNA-Chile, 2016)

Este conjunto de antecedentes de la CNA-Chile presentados en la tabla, pone foco en la gestión institucional y docencia de pregrado, respecto de sus fortalezas y debilidades, información institucional, entre otros, describe el contexto del trabajo formativo equivalente para caso de estudio.

En los siguientes puntos presentaremos el problema de investigación, objetivo general y específicos del trabajo formativo equivalente.

1.4.2. Problema de investigación

Según los antecedentes expuestos sobre caso de estudio en la Universidad de Playa Ancha sobre deserción y planificación estratégica presentamos el planteamiento del problema:

Se constata como planteamiento al problema de investigación, la relación entre la deserción de pregrado y la planificación estratégica de la Universidad de Playa Ancha, para el periodo de análisis 2010-2016.

Lo anterior, nos orientará en las componentes fundamentales para la investigación del trabajo formativo equivalente. A continuación, presentaremos los objetivos generales y específicos de la investigación.

1.4.3. Objetivo general

El objetivo general es el siguiente:

“Comprender el modelo de planificación estratégica que aborda el fenómeno de la deserción de pregrado en la Universidad de Playa Ancha en el período 2010-2016”

1.4.4. Objetivos específicos

Presentamos los siguientes tres objetivos específicos de la investigación:

1. Analizar el contexto e influencia de la planificación estratégica en las universidades del Consejo de Rectores, y en particular la Universidad de Playa Ancha.
2. Analizar la evolución y características del fenómeno de la deserción del pregrado, en el sistema de educación superior, y cuál es la situación de la Universidad de Playa Ancha.
3. Examinar la inclusión del fenómeno de la deserción y la planificación estratégica de la universidad en estudio.

Para el desarrollo y logro de los objetivos, la investigación se desarrollará entre cuatro capítulos: antecedentes generales, marco teórico, metodología y Desarrollo de los análisis cualitativos y cuantitativos, resultados y conclusiones.

Capítulo II: Marco Teórico de la Investigación

2.1. Antecedentes del Marco Teórico de la Investigación

En este capítulo revisaremos algunas teorías, conceptos y modelos sobre las instituciones de educación superior como organizaciones, su planificación estratégica y la deserción universitaria.

Para este caso de estudio, no podemos sustraernos de las definiciones políticas en educación superior que han ocurrido en Chile, fundamentalmente desde la década de los 1980 hasta nuestros días. En un contexto general, dichas definiciones políticas de educación superior se han desarrollado en un marco mercantilización y desregulación, influyendo de forma exógena en el desarrollo de las universidades y en especial a las Estatales. Recientemente podemos decir que existe cierto punto de inflexión respecto de la nueva institucionalidad (subsecretaría, superintendencia, ajuste al sistema de acreditación, mecanismos acceso, fijación de precios, financiamiento de la gratuidad, otros) en los cuerpos legales, Ley N°21.091 sobre Educación Superior y la Ley N° 21.094 sobre Universidades del Estado.

Las universidades latinoamericanas en general hasta las década del 1980, responden al modelo napoleónico. Esto es “una gestión centralizada, organización por facultades y escuelas aisladas unas de otras, reguladas por un pesado código administrativo, cuya finalidad es formar profesionales útiles a la sociedad y ciudadanos que construyen el Estado” (Larrondo, 2007).

La globalización con sus expresiones de institucionalidad mundial en lo político y financiero, fueron dibujando el ideario de la política pública en educación superior. Lo anterior, en el caso chileno, se suma a las acciones tempranas que desarrolló la dictadura militar, como ya mencionamos en capítulo I. En una breve síntesis la transformación del sistema de educación superior en Chile, no se redujo a la instalación del mercado de la educación superior (edusup), que se representa con la creación de nuevas instituciones [centros de formación, institutos profesionales, universidades privadas, universidades derivadas] y la nueva estructura de financiamiento. Este nuevo sistema creado en el régimen militar, trata de dar respuesta a tres situaciones, la presión por educación superior por la juventud, la formación de elites necesarias para dirigir la sociedad, y asegurar el control político, considerando a las universidades como focos de agitación política (Garreton, 1985).

Esta transformación del sistema de educación superior, no es variada por los sucesivos gobiernos democráticos, a ello se suman las políticas neoliberales

propuestas por el Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico entre otros.

Lo anterior, ha significado cambios sustanciales en las universidades desde su oferta académica, su estructura de financiamiento en términos de los subsidios a la demanda y oferta, y la creación del sistema de aseguramiento de la calidad (gestión institucional, docencia de pregrado, lectivas docencia de postgrado, vinculación con medio e investigación). Este conjunto de cambios ha marcado fuertemente a las instituciones de educación superior en Chile, y en especial a las universidades Estatales y sus organizaciones.

En los puntos siguientes se precisa el concepto de instituciones y organizaciones, para aproximarnos a la planificación estratégica y la deserción universitaria

2.2. Aspectos Fundamentales sobre las Organizaciones y la Planificación Estratégica

2.2.1. Organizaciones públicas como sistemas complejos

Podemos mencionar que dentro de las definiciones de las organizaciones ha existido un pensamiento mecanicista que plantea que las estructuras organizacionales jerarquizadas que utilizan manuales y funciones rígidas - burocracia normativista o weberiana – estarían en franco retroceso (Waissbluth M. , 2008). Por el contrario, las organizaciones muestran una tendencia a auto-organizarse y actuar independientemente de acuerdo a sus propias reglas.

Algunos autores plantean que las organizaciones no solo se mantienen si son eficaces en cumplir sus propósitos, sino también porque tienen algún grado de viabilidad o posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos (Etkin, 2011). Por ello sus declaraciones de objetivos dan sentido para su desempeño, lo que también responde a mantener las relaciones al interior de la organización. Es decir, cohesión y fuerza para llevar adelante proyecciones.

La organización se caracteriza por referir pautas de relaciones estables que comparten individuos y grupos que permiten efectuar esfuerzos coordinados en un contexto cambiante que requiere adaptación. Importan los objetivos

compartidos como también las condiciones de existencia del sistema²⁸, sus límites y sus necesidades (Etkin, 2011).

Con lo anterior, nos vamos configurando la idea de un sistema en las organizaciones. Frente a lo anterior Etkin (2011) menciona:

“Sistema no es sinónimo de armonía o cohesión porque también existen divergencias y oposiciones internas. Para tratar con las diferencias y lo imprevisto, el sistema dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que los desestabilizan. Hablamos de autocontrol porque sus contenidos se van ajustando a las necesidades del sistema. Junto a ellos también operan dispositivos preventivos que fijan límites”.

Se destaca que el pensamiento sistémico pone a las organizaciones y sus partes en el contexto de su entorno y estudia el rol de ella respecto a este entorno. Paul Cilliers (1998) citado en (Waissbluth M. , 2008) ha definido características centrales de los sistemas complejos²⁹:

²⁸ La primera generación de la teoría de sistemas arranca con la obra del biólogo Lubwig Von Bertalanffy (1956) que junto al matemático Anatol Rapoport (1956) consolida en los 1960 los desarrollos de la cibernética. Los sistemas eran concebidos como estructuras complejas tendientes a equilibrio en su relación con el medio. Se entendía que la estructura de un sistema le permite llevar a cabo determinadas operaciones mediante las que se transforman ciertos elementos (inputs) para obtener ciertos resultados (outputs). Dado el número y la complejidad de los elementos de habitualmente están presentes en las estructuras de los sistemas complejos, la teoría desarrolla modelos de funcionamiento denominados de caja negra. La segunda generación de la teoría de sistemas desplazaron su interés desde los resultados y la estructura hacia los procesos, es decir, hacia el interior de la caja negra. Se configura en los años sesenta a las aportaciones conceptuales de la cibernética, la ciencia de las máquinas autónomas, ya que se fundamenta sobre la capacidad que tienen los sistemas para reconocer ciertas propiedades del entorno y efectuar operaciones congruentes con esa información, a través de los procesos autorregulados mediante mecanismo de retroalimentación (feedback). El concepto de autoorganización se perfila entonces como un pilar básico de la teoría. Y con él la idea de los sistemas complejos no tienden al equilibrio sino que por el contrario, funcionan permanentemente en desequilibrio, aunque manteniendo cierta estabilidad a lo largo del tiempo, gracias, precisamente a su capacidad autoorganizadora, es decir de autotransformación en respuesta a entornos cambiantes. La tercera generación de la teoría de sistemas considera la obra de Morin (1997b) concibe el pensamiento de la complejidad como un edificio de varios pisos en la base del cual se encuentran las teorías desarrolladas a lo largo de las dos primeras generaciones: Teoría de la información, cibernética y teoría de sistemas. En el segundo piso estarían las ideas Von Neumann, Von Foerster, Atlan Prigogine sobre la autoorganización. Al este edificio Morin contribuye con tres principios como elementos suplementarios: el *dialogico* (los principios aparentemente antagónicos pueden ser vistos como complementarios), el de *recursividad* (en lo que se refiere al funcionamiento de un sistema, los efectos son, a la vez causante de aquello que los produce) y el *hologramático* (las partes de un sistema están, evidentemente, contenido en un todo, pero por otro lado, en cualquiera de las partes hay información sobre la totalidad de sistema) (Yañez, 2005)

²⁹ Complexity and Postmodernism”, P. Cilliers, Routledge, 1998.

- Posee un gran número de elementos, y si ese número es suficientemente grande, es difícil que los mecanismos analíticos de modelamiento permitan una predicción de su comportamiento.
- Las interacciones no son uno a uno, sino que múltiples. Cada elemento influencia y es influenciado por muchos otros.
- Las interacciones entre las parte tienen retroalimentación (feedback loops). Una actividad recibe efectos sobre sí mismo, a través de amplificaciones o inhibiciones, y pueden ocurrir directamente o a través de circuitos indirectos. A esto se le llama recurrencia.

Al respecto muchas organizaciones del Estado, incluido sus universidades, están influidas por la burocracia weberiana o normativista. Dentro ellos se destacan 8 principios que pueden describir a las organizaciones públicas, (Waissbluth M. , 2008):

- Estructura jerárquica, a través de una cadena de comando nítida, y con relaciones claras “superior-subordinado”.
- Unidad de comando, en que cada uno sabe exactamente de qué es responsable y a quién le reporta.
- Especialización del trabajo, con cada persona asignada a tareas muy específicas que requieren su dedicación única, y que están descritas en un preciso manual de funciones, atribuciones y responsabilidades.
- Empleo y promoción basados en méritos, en que cada funcionario es seleccionado estrictamente en base a sus conocimientos, experiencia y es ascendida en base a su entrenamiento y logros.
- Cargos de tiempo completo, de manera que el funcionario no tenga conflicto de intereses.
- Decisiones basadas en reglas impersonales, de manera de evitar la discrecionalidad, y basarse en la objetividad y la no-discriminación en las decisiones.
- Trabajo registrado en archivos escritos, de manera que siempre pueda constatarse el cumplimiento de las reglas y normas.
- Distinción clara entre la vida privada y las responsabilidades públicas de funcionario, por lo cual éste debe ser bien remunerado para evitar la corrupción.

Se plantea que este modelo de Estado basado en estos principios está llegando a un límite por la rigidez de que impone su accionar. Por otro lado,

la carencia de una burocracia y directivos públicos adecuadamente seleccionados, entrenados y remunerados ha provocado que no se cumplan los principios declarados (Waissbluth M. , 2008).

2.2.2. Las universidades y sus ópticas de estudio como organizaciones y sistemas de planificación

Avanzando en el foco de la investigación, y estableciendo algunos marcos y teorías, podemos mencionar algunas orientaciones sobre las universidades como organizaciones.

Desde la mirada de la teoría de general de sistemas:

Las universidades son consideradas como sistemas débilmente acoplados (Weick, 1976), al no ser directas ni previsibles las conexiones o relaciones entre sus diferentes subsistemas -básicamente tecnológicos, administrativos y entorno-, es decir, se desconocen cuáles serán los efectos que determinado cambio en un subsistema o en uno de sus elementos originarán en resto del sistema (Álamo, 1995, p6).

Para el enfoque contingente se menciona:

Birnbaum (1988), afirma que la cuestión clave consiste en definir qué estructuras y comportamientos directivos apoyarán más eficazmente al sistema tecnológico que la organización, dadas ciertas características del entorno, llegando a la conclusión de que las universidades que operan en entornos plácidos pueden confiar en unos procesos y estructuras internas razonablemente uniformes, mientras que aquellas otras que se enfrentan a entornos inciertos y complejos deben estar altamente diferenciadas si pretenden ser eficaces (Álamo, 1995.p6).

Para la teoría del comportamiento administrativo, se menciona:

Existen muchas razones que impiden que los directivos conozcan a la perfección la realidad interna y externa de sus organizaciones, lo que obliga a hablar en términos de racionalidad limitada (March y Simon, 1958). Si la racionalidad no estuviese limitada, los decisores podrían

maximizar fácilmente los resultados de sus decisiones; pero la complejidad de las instituciones universitarias, las limitaciones inherentes a las capacidades cognitivas de sus directivos, y el acoplamiento débil de sus estructuras y procesos organizativos imposibilitan trabajar en términos de racionalidad y de maximización de resultados(...). Lo que se pretende no es encontrar una solución óptima, sino adoptar una decisión aceptable, de modo que más que maximizar lo que se consigue es satisfacer (Álamo, 1995,p6).

Para la teoría del modelo de organización social, se menciona:

El sistema social, aunque limitado hasta cierto punto por ser un subsistema físico correspondiente, se sobrepone a éste. El sistema social es una “estructuración de eventos o acontecimientos, y no de partes físicas y, por tanto, no posee estructura a parte de su funcionamiento, como dice Allport, según la cita de Katz y Kahn (1970).La organización es una red de relaciones entre personas. (...) vista o concebido como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos (sistema técnico) es nada más que una “maqueta”, sólo las personas pueden infundirle vida haciendo funcionar el sistema técnico (Achilles, 2004, p15).

Revisaremos en el siguiente punto respecto a la configuración y diseño organizacional de su estructura y mecanismos de coordinación según la organización.

2.2.3. Diseño organizacional

Cabe destacar el modelo de análisis y diseño organizacional de Henry Mintzberg, que plantea que el éxito de diferentes negocios o servicios se pueden explicar no solo por un atributo de la organización, si no por cómo se interrelacionan varios atributos. El autor comparte con los autores del denominado enfoque de contingencias su tesis que sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc”.

El autor destaca en las organizaciones la estructura y los mecanismos de coordinadores. Para el primero lo define como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas. En caso del segundo, para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales destaca como los elementos más básicos de la estructura, y el aglutinamiento que mantiene unida a las organizaciones.

Las modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización son:

- Adaptación o ajuste mutuo
- Supervisión directa
- Normalización o estandarización de los procesos de trabajo
- Normalización de los productos o out puts
- Normalización de las habilidades o destrezas
- Normalización de las reglas.

Con el fin a aproximarnos al modelo y describir la configuración de la organización de las universidades, comentaremos las partes y personas de una organización según la Mintzberg. El autor señala que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, como unos elementos siguiendo prolijamente a otros. Por ello, no es fácil describir las organizaciones sólo con palabras para ello, es necesario complementar con imágenes (Ramirez, 2001).

Avanzaremos en las definiciones de las seis partes de este modelo y luego lo representaremos en un esquema:

1. Núcleo de Operaciones

En su parte inferior se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos o servicios se la entidad entrega a la sociedad.

Se distingue cuatro funciones principales:

- Aseguran los insumos para la producción
- Transformación de insumos en producción
- Distribuyen las producciones y

- Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

Se destaca el Núcleo Operativo como el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que mantiene viva a la organización.

2. *Ápice Estratégico*

En su parte superior están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, el director, gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales y aquellos que suministran apoyo directo (asistentes secretarias, etc). Se encarga de asegurar que la organización cumpla con la misión, y satisfacer las necesidades de aquéllos que controlan o que tienen poder sobre la organización.

Desarrollan las siguientes funciones:

- Asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarlos y recompensarlos.
- Administrar las condiciones fronterizas de la organización –las relaciones con el ambiente-, informar a la gente influyente, establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de representación.
- Desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.

3. *La Línea Media*

Son los altos gerentes hasta supervisores del contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

4. *La Tecnoestructura*

En la medida que la organización continúa su proceso de elaboración, busca la estandarización para coordinar el trabajo, que está en el staff, caracterizados como grupos de personas que - fuera de la línea o jerarquía - se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros, pero están fuera de la corriente

de trabajo operacional, contribuyendo al diseño, planeamiento, entrenar personal entre otros.

Estos desarrollan las siguientes funciones:

- Colaborar en la adaptación al medio (planeación estratégica)
- Control de gestión
- Estudios del trabajo (ingeniería, organización, métodos)
- Planeamiento y control
- Control de calidad
- Programadores
- Personal
- Estandarización

5. El Staff de Apoyo

Constituyen las unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.

Su labores entre otros son:

- Conserjería
- Personal
- Remuneraciones
- Servicios generales
- Seguridad
- Cafetería
- Central telefónica

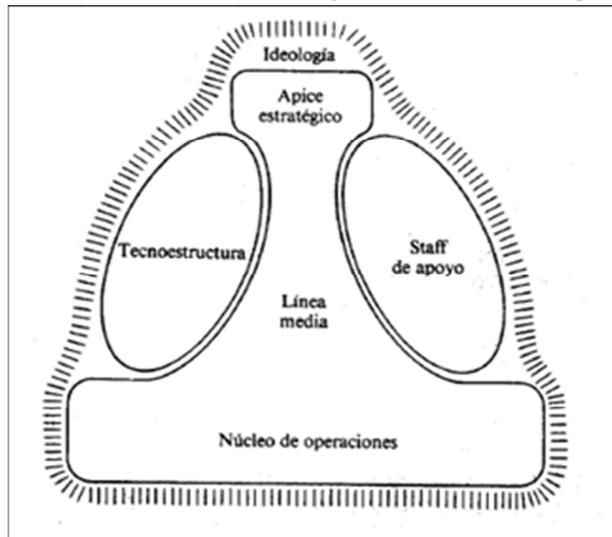
6. La cultura organizacional y contexto

El autor lo plantea como la ideología de la organización, como la forma dominante de la organización, abarcando las creencias y tradiciones que distinguen a la organización de otros (influye en la estructura).

Para el contexto, lo constituyen las personas, agrupaciones y otros que pueden afectar el funcionamiento organizacional al defender sus intereses, por ejemplo propietarios, asociaciones, proveedores, clientes, competidores, gobiernos (central y local) entre otros.

A continuación presente el modelo de Mintzberg de la organización.

Esquema Cap. II- 1: Las partes y sistema de la organización

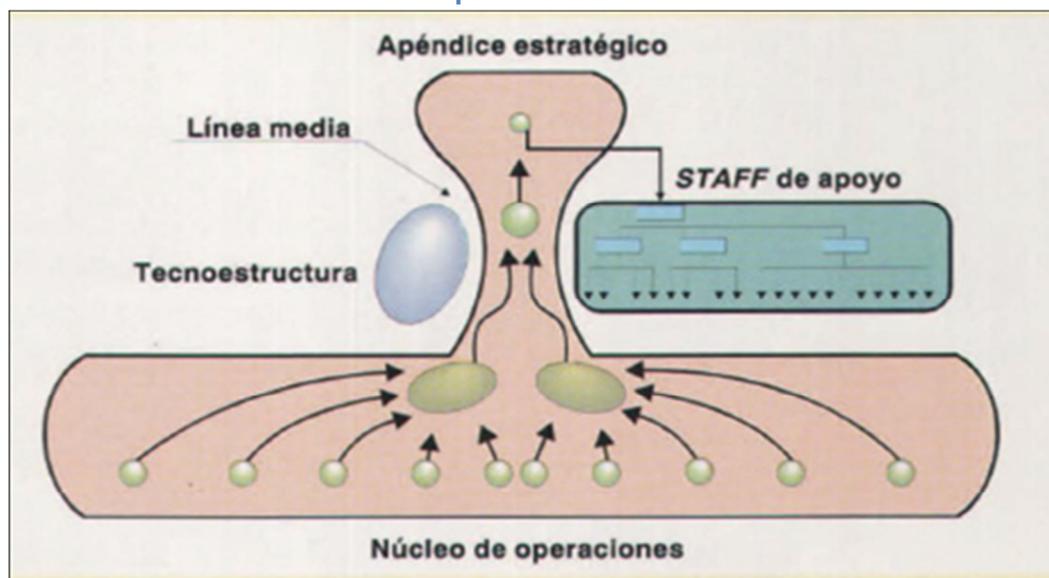


Fuente: H. Mintzberg (1988) en (Álamo, 1995).

2.2.4. Diseño organizacional de universidades según Mintzberg

Para el caso de las universidades el autor H. Mintzberg plantea que la configuración organizacional es del tipo burocracia profesional (Álamo, 1995). La cual se representan en el siguiente esquema.

Esquema Cap. II- 2: Las partes y sistema de la organización burocracia profesional



Fuente: H. Mintzberg (1988) en (Álamo, 1995)

Destaca esta organización con un pequeño Ápice Estratégico, responsable de la dirección general de la institución, una línea media con pocos niveles jerárquicos, con un gran Núcleo Operativo de base plana donde los académicos desarrollan sus actividades. Hay que señalar que las universidades se caracterizan por vincular especialistas capacitados y formados, con un gran control sobre su propio trabajo.

La Tecnoestructura de las universidades tiene un escaso nivel de desarrollo, algunas de las razones es la estandarización. El trabajo operativo no es tan sencillo en estas instituciones debido a su complejidad. El Staff incluye en estas organizaciones estructuras administrativas, personal de administración y servicios, centrándose en el apoyo en académicos y estudiantes, tales como bibliotecas, aulas, informática, servicios administrativos entre otros.

Cabe mencionar que las exigencias de los sistemas de calidad y procesos de acreditación, han influido en las estructuras y staff de las organización universitarias en su conjunto, como también en su desarrollado de su Tecnoestructura³⁰.

Este conjunto de teorías y configuraciones de la organización, nos entregan los distintos conceptos y modelos para analizar las instituciones de educación superior. En el siguiente punto avanzaremos sobre la planificación estratégica y donde esta se sitúa.

2.2.5. Dirección y planificación estratégica en las universidades

La investigadora Pedraja (Pedraja, 2009,p.414) menciona que *“en el caso de las instituciones de educación superior los procesos estratégicos son de escasa calidad, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas”*³¹. Otro de los elementos significativos de la dirección estratégica es su conjunto de fases, las cuales ya sean en nombres o énfasis en la literatura es posible distinguir en el proceso de la dirección estratégica: *misión, análisis del entorno, análisis de recursos y capacidades, diseño e implementación de la estratégica competitiva.*

Como podemos comprender, la planificación estratégica constituye una parte de la dirección estratégica que deriva del diseño de la estrategia competitiva. En particular esta se refiere a la ventaja competitiva, que es la posibilidad de

³⁰ Las instituciones de educación superior para su proceso de acreditación tienen áreas obligatorias, estas son gestión institucional y docencia de pregrado y áreas lectivas de docencia postgrado, investigación y vinculación con medio. Esto comprende un proceso de autoevaluación (pauta, indicadores, informe, áreas de acreditación, pares evaluadores y resolución de la Comisión Nacional de Acreditación.

³¹ Rodríguez y Pedrales (2009) en su artículo de investigación “Dirección Estratégica en Universidades”, se basan en Machado et. al.2004, Taylor y Machado, 2006.

una organización sobre otras de tener una rentabilidad -económica o social- superior a su competencia o tener al menos potencial para obtenerla. En el caso de las instituciones universitarias, el diseño de las estrategias debe conducir a la búsqueda y consecución de una ventaja competitiva sustentable, así como contribuir al logro de la *misión, objetivos y propósitos institucionales*. Cabe destacar que las estrategias corporativas consisten en evaluar en qué medida va a crecer o sostener su nivel de desarrollo la institución. Lo anterior, puede conducir a desarrollar nuevos mercados, nuevos servicios, integración vertical, diversificación e incluso a la internacionalización de las universidades (Pedraja, 2009).

Como aspectos relevantes, al momento de la ejecución del diseño estratégico, se destacan las variables más relevantes como los sistemas de control estratégico, la cultura organizacional y la estructura de la organización. Este conjunto de variables de la organización y su alineación determinarán los resultados con el fin de lograr la eficacia de la institución.

Podemos destacar las conclusiones sobre un estudio realizado por Rodríguez y Pedraja (2009) realizado a 16 planes de desarrollo estratégico de instituciones universitarias de una red 32 universidades Iberoamericanas, donde 9 corresponden a universidades públicas y 7 universidades privadas.

- Las instituciones universitarias realizan procesos de dirección estratégicos que distan mucho de ser rigurosos desde el punto de vista conceptual; además, estos procesos son insatisfactorios para diseñar e implementar estrategias competitivas.
- Los procesos de dirección estratégica analizados conducen a una estrategia que no necesariamente cumple con los propósitos institucionales, no consigue un alineamiento estratégico con el medio externo y con los recursos u capacidades disponibles, y por ende, no logra obtener una ventaja competitiva sustentable para las universidades.
- Las universidades y sus equipos de dirección, en la mayoría de los casos, no son capaces de generar un misión institucional clara, junto a objetivos y propósitos estratégicos que den una adecuada orientación de largo plazo. Por lo demás, en los casos analizados, tampoco hay suficiencia en el análisis del sector competitivo, ni en el estudio y valorización de los recursos y capacidades, con lo cual es posible sostener que el proceso de dirección estratégica en las universidades analizadas, es ciertamente, de calidad deficiente.

Como podemos resumir los procesos de dirección estratégica son complejos y requieren de una constante observación y análisis para la toma de decisiones orientadas a la sustentabilidad y desarrollo institucional.

La planificación estratégica tiene origen en las organizaciones privadas, y el uso de la planificación en la educación superior a largo plazo se concreta después de la segunda guerra mundial, dada las condiciones de crecimiento económico y población en edad universitaria. En Estados Unidos se conoció como la edad dorada, con un desarrollo en programas, investigación y desarrollo (Álamo, 1995).

Para una mayor precisión podemos mencionar que la planificación estratégica apareció en la escena de la administración de empresas en la década de los 1940, con una gran expansión en su uso por administradores y gerentes, como un instrumento para el desarrollo organizacional. Otras de las vertientes que impulsan el desarrollo de la planificación estratégica fue la existencia de la teoría del capital humano (Schultz), sus focos en la inversión en capital humano, economía de la educación, planificación de recursos y sistemas educativos.

Asimismo, una de las contribuciones a la planificación estratégica la efectúa Coombs (1968) por medio del esquema de la planificación, programación, evaluación, seguimiento a través de la información. Hay que considerar que durante la década de los setenta se utiliza el término de la *gestión estratégica* que comprendía la planificación y los esquemas operativos. La evolución dentro de la planificación estratégica consideró además aspectos orientados al desarrollo y cambio por medio de planeación, considerando los escenarios deseables (Ramírez, 2013).

Las instituciones de educación superior utilizaron la planificación estratégica a finales de los años setenta, pero las contribuciones formales en la década de los ochenta corresponden a los autores Kotler, Murphy (1981), y Keller (1983). Estos señalaron *“que sin planificación estratégica a las instituciones educación superior, les sería cada vez más difícil sobrevivir en un entorno de competencia creciente”*. Según Ramírez (2013), la planificación estratégica en el campo educativo tiene un desfase de 10 años con respecto a las organizaciones privadas e incluso con las empresas del sector público.

En la década de los años setenta del siglo veinte, se percibe un término de este ciclo de esplendor fundamentalmente en los Estados Unidos. Se suceden cambios en las tendencias, fluctuaciones económicas, perfiles demográficos de la población en edad universitaria, descenso número de la matrícula, restricciones de financiamiento, nuevas actitudes políticas y sociales.

En síntesis, el futuro no sólo se esperaba que fuera diferente al pasado, sino radicalmente diferente. Por lo anterior, los métodos de planificación a largo plazo hasta ese momento ya no eran eficaces. De este modo el cambio en la planificación era inevitable, por ello la planificación estratégica presentaba flexibilidad y contemplaba la influencia de los factores externos y la necesidad de ser considerados en la planificación.

Esta dinámica provocará cambios sustantivos en las instituciones universitarias y en particular en los países en vías de desarrollo, los cuales serán influidos en las políticas públicas y los programas derivados de las instituciones internacionales (Banco Mundial, entre otros). Ello derivará en la instalación en las décadas de los noventa y dos mil de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior, siendo evaluadas a través de los sistemas de acreditación para caso chileno³².

2.2.6. Mínimos y modelo de planificación estratégica en las universidades

Podemos decir, que el concepto de planificación estratégica parece más familiar dentro de las instituciones privadas que públicas, para ello también es bueno mencionar que existen diferentes escuelas sobre estrategia³³ que se desarrollan en contextos de organizaciones lucrativas y no lucrativas, que por general corresponden a las instituciones académicas. En ese intento por delimitar el concepto de planificación estratégica para las instituciones de educación superior, Alamos (1995) destaca tras una investigación propia y una revisión de la literatura basada en los siguientes autores Steiner (19799), Keller (1983) y Hearn (1988) y sus propias conclusiones, establece que *la planificación estratégica universitaria* como elemento de un *sistema más amplio denominado dirección estratégica*³⁴, presenta las siguientes características:

³² “En Chile, la regulación de la calidad se ha desarrollado en tres etapas diferentes. Primero emerge, la acreditación del Consejo Superior de Educación que, entre 1990 y 1998, se instala en el centro de la agenda de calidad. Posteriormente, un conjunto de iniciativas experimentales desarrolladas 1999 y 2002 por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado y Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado permiten la formación de un sistema nacional integrado para el aseguramiento de la calidad de la educación superior. Finalmente, la tercera y última etapa se proyecta desde 2003 hasta 2012; desde la discusión legislativa para la creación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior hasta la instalación Comisión Nacional de Acreditación y su posterior crisis de legitimidad a propósito del encausamiento judicial de su vicepresidente” (Estudios Sociales CPU, 2014).

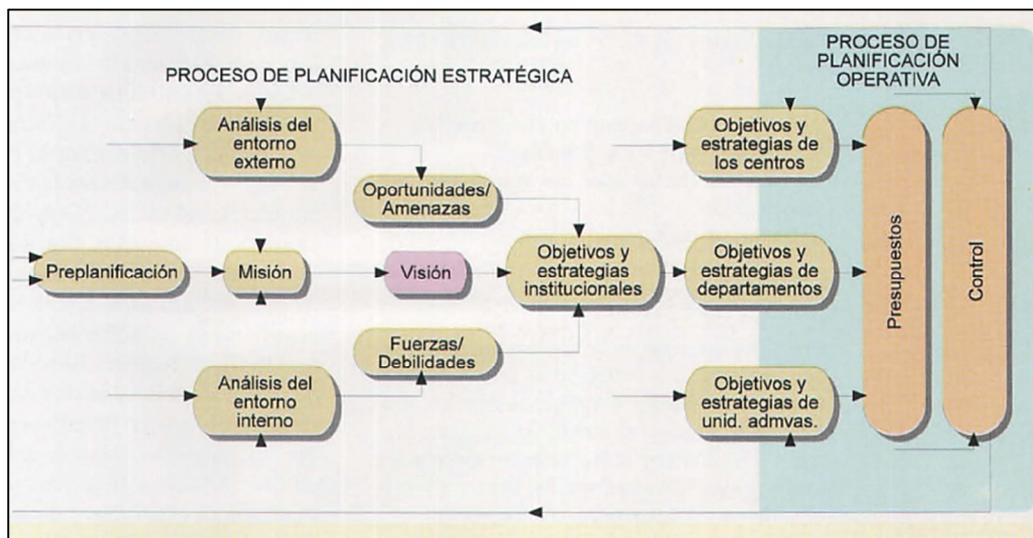
³³ Mintzberg y otros escribió en libro *Estrategia Safari* sobre las escuelas de la estrategia. Revisar el artículo “La estrategia y el elefante”, síntesis de las más celebres escuelas de la estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una (Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 1998).

³⁴ La dirección estratégica es proceso mediante el cual una empresa u organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permite tener éxito. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compete (Pedraja, 2009).

- Se desarrolla a nivel institucional, centrándose en la misión y objetivos generales de la universidad.
- Se desarrolla también a nivel de centros y departamentos, formulando éstos sus objetivos específicos y acciones estratégicas a partir de la misión y objetivos generales.
- Contempla las tendencias del entorno y, en particular, las condiciones del mercado y los posibles desarrollos futuros de la educación superior.
- Tiene una orientación a mediano y largo plazo, aunque se ejecuta a corto plazo a través de la formulación e implementación de objetivos específicos y acciones estratégicas.
- Complementa la intuición y juicio directivo, proporcionando líneas de acción u directrices para la toma de decisiones; lo importante son las decisiones, no los documentos formales.
- Motiva a la institución a pensar de *modo innovador*, y fomenta el espíritu emprendedor y la proactividad en la toma de decisiones.
- Enfatiza la dirección participativa, el idealismo colectivo y la colegialidad de los miembros de la comunidad universitaria.
- Combina los planteamientos cuantitativos (previsiones) y cualitativos (opiniones de expertos).
- Es un sistema flexible y dinámico, sujeto a revisiones y controles periódicos, asimismo, su desarrollo ha de ser continuo, no debiendo limitarse a un simple esfuerzo puntual.

A continuación, presentamos en esquema Cap.II-1 con los principales componentes de la planificación estratégica adaptada para las necesidades de las universidades.

Esquema Cap. II- 3: La planificación estratégica universitaria



Fuente: (Álamo, 1995)

Como se puede observar dentro del esquema cap. II-3, se distinguen dos procesos de planificación: la estratégica y la operativa. La primera revisa la misión de la institución, sus propósito, valores, ámbitos de actuación, los resultados del análisis del entorno externo e interno, objetivos generales estratégicos e institucionales, objetivos específicos, acciones estratégicas todos ellos en el largo plazo que contribuyen al logro de la misión y la visión. Para la segunda de tipo operativa se funda en la planificación estratégica, desarrollando acciones y presupuestos de las diferentes unidades (departamentos, unidades administrativas) que permiten alcanzar los objetivos específicos a corto plazo, temporalmente de tipo anual, estableciendo las medidas de control necesarias cumplimiento (Álamo, 1995).

Otro punto que destaca en esquema es la preplanificación, en ello existen aspectos previos al proceso de planificación, fundamentalmente de quienes son los agentes participan, su papel y responsabilidad³⁵.

³⁵ Según el modelo NACUBO (national association of college and university business officers) planteado por Bossert (1989). Establece los participantes y sus responsabilidades. Se considera que para proceso de planificación estratégica de una universidad deben intervenir como mínimo los siguientes agentes (individuos o grupos): el rector, equipo de gobierno, director de planificación con staff, comité de planificación estratégica conjunta, los comité de centros y departamentos y los grupos ad hoc (Álamo, 1995).

2.2.7. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y la planificación

En el particular caso chileno destaca sus primeras experiencias en universidades del Consejo de Rectores de Chile (CRUCH), se crea el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, MECESUP, en el Ministerio de Educación y coordinado por la División de Educación Superior. En el año 1998, el Gobierno de Chile decidió suscribir un convenio con el Banco Mundial (BIRF), a través del préstamo N° 4404-CH para desarrollar el programa MECESUP, el cual incentivó el uso de la planificación estratégica y la información para la toma de decisiones, basada en evidencia y los indicadores de desempeño (tasas de retención y titulación estudiantil, por ejemplo). Éstas pasaron a ser objeto de discusión pública y a formar parte de las condiciones establecidas por el Estado de Chile al momento de distribuir recursos incrementales en el sistema terciario. Otro hito destacable, dentro de la primera fase del MECESUP, fue el diseño e implementación experimental de un proceso voluntario de acreditación, donde se instaló definitivamente en el sistema educación superior la necesidad de verificar la calidad de las instituciones de educación superior, como también su oferta de las carreras pregrado y postgrado.

El CRUCH sienta tempranamente en avanzar en esta dirección -acreditación de la calidad- destacando las primeras experiencias de autoevaluación en la Universidad de Concepción (1994), o los mecanismos de acreditación de la Universidad de Talca (1994), que constituye una base de buenas prácticas al interior del CRUCH, lo que evoluciona a la autorregulación concordada en el año 1994, con el fin de transparentar y regular la oferta de carreras de pregrado y su calidad. Otro elemento que también se impulsó, fueron los procedimientos para el desarrollo y calidad académica de los programas de postgrados (Estudios Sociales CPU, 2014).

Dentro de la evolución del sistema de aseguramiento de la calidad en Chile, marca un hito la Comisión Asesora en Materia de Evaluación de Calidad de los Programas de Pregrado (CNAP) (1999) y a ello se suma la Comisión Asesora de Postgrado del CRUCH, la cual pasa integrar el trabajo de evaluación de la calidad de los programas postgrados instalada en la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), a través de la creación de la Comisión Nacional para la Acreditación Postgrado. Estas comisiones van determinando un rol del Estado hacia una institucionalización y con ello establecer la acreditación de calidad como base de una política de educación superior (Estudios Sociales CPU, 2014).

La política pública evoluciona con la promulgación de la Ley N° 20.129 que estableció Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Superior³⁶. Para ello la acreditación es voluntaria, la mayoría de las universidades del sistema (CRUCH y privadas) han pasado por este proceso, consiguiendo con ello reputación, competencia y financiamiento³⁷, este último punto construye la vinculación entre acreditación y financiamiento de las instituciones de educación superior.

En síntesis la acreditación se realiza en dos áreas obligatorias, *gestión institucional y docencia de pregrado* y tres áreas lectivas de *docencia postgrado, investigación y vinculación con medio*³⁸.

La acreditación institucional en Chile, se compone de tres etapas fundamentales: la autoevaluación, la evaluación de la visita de pares externos, y la decisión de la acreditación en manos de la Comisión Nacional

³⁶ Nuevas características en Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, La ley fortalece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y determina los requisitos que deben cumplir las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, para acceder al financiamiento institucional para la gratuidad. En este contexto, la **Comisión Nacional de Acreditación** presenta una nueva conformación en cuanto a la integración de sus consejeros y modalidad de designación, así como importantes cambios en materia de acreditación, tales como:

1. Establecer la obligatoriedad de la **acreditación institucional**, la cual además verá de manera conjunta la examinación de programas académicos de postgrado y pregrado seleccionados de manera aleatoria.
2. Integrar como nueva dimensión de acreditación institucional obligatoria el **Aseguramiento interno de la Calidad**.
3. Determinar la acreditación obligatoria de los programas de doctorado.
4. Determinar la acreditación voluntaria de los **programas de magíster y Especialidades Médicas y Odontológicas**. Sin embargo, señala que de no estar acreditados no accederán a beneficios o asignaciones del Estado. Por ende, se infiere que deberán realizar procesos de acreditación.
5. Determinar la acreditación obligatoria sólo para las carreras de Educación, Medicina y Odontología.
6. Eliminar la acreditación voluntaria de **carreras de pregrado** desde la fecha de promulgación de la **Ley**, hasta enero de 2025. Luego de lo cual se especificará qué programas de pregrado sí podrán presentarse a **acreditación**.
7. Señalar la definición de nuevos criterios y estándares de **acreditación**.
8. Eliminar la gestión de las Agencias acreditadoras desde la fecha de promulgación de la Ley.
9. Establecer como única instancia acreditadora a la **Comisión Nacional de Acreditación de Chile**. Resumen en <http://direccionacademica.uc.cl/>

³⁷ Respecto del financiamiento, la acreditación institucional, se convierte en un requisito para que los estudiantes puedan acceder financiamiento con Crédito con Aval del Estado (CAE) por medio de la participación institucional a través de la Ley 20.129 (Rodríguez, 2014), así también para al beneficio estudiantil de la gratuidad acceso a la gratuidad, Ley N°21.091 Pueden participar de esta política pública las instituciones que cumplan con las siguientes características: Universidades Estatales, Privadas no estatales comprendidas en el art. N° 1 del DFL N°4 de 1981.Privadas que estén acreditadas por al menos cuatro años, que estén constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro y, en caso de tener controlador o controladores, que éstos sean personas naturales o jurídicas sin fines de lucro en otras requerimientos. www.gratuidad.cl

³⁸ Para caso chileno (Ley N° 20.129) la acreditación debe evaluar la confirmación de los proyectos institucionales en sí mismos, llamado "consistencia interna", por lo cual la acreditación opera prescindiendo de estándares objetivos, que se apliquen por igual a todas las instituciones. En lugar de ello, se evalúa la aplicación sistemática de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, reconociendo la autonomía de las instituciones para definirlos. Al respecto de este último punto, y como parte del marco jurídico, Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza 18.962, garantiza la autonomía de las instituciones para formular sus orientaciones (Rodríguez, 2014).

de Acreditación (CNA). Esto último se traduce en una condición de si o no y una escala de años que va de 1 a 7 años.

Para considerar algunos puntos de la normativa de la acreditación (Comisión Nacional de Acreditación, 2013) sobre las definiciones de gestión Institucional y docencia de pregrado, destacaremos algunas de sus consideraciones para la su evaluación.

El reglamento en su capítulo I, título I, artículo dos menciona:

Por gestión institucional se entiende el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros de las instituciones, en función de sus propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos y materiales (Comisión Nacional de Acreditación, 2013,p2)

Desde esta perspectiva considera las principales funciones y líneas de acción:

- 1) La estructura y organización institucional, tomando en consideración la normativa y distribución de las funciones al interior de la institución, así como el control de las mismas.
- 2) El sistema de gobierno, considerando las diversas instancias de toma de decisiones a nivel central y en las distintas unidades de la institución.
- 3) Las normas y procedimientos asociados a la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento del personal directivo, académico y administrativo de la institución.
- 4) La planificación, ejecución y control de recursos materiales y financieros de la institución, en función de los propósitos y fines institucionales. Incluye los mecanismos necesarios para asegurar la estabilidad y viabilidad institucional.
- 5) Los mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las prioridades de desarrollo definidos por la institución.
- 6) La disponibilidad de información necesaria para responder a los requerimientos de gestión (capacidad de análisis institucional).

Respecto de la planificación destacan los puntos cuatro y cinco precedentes, los que mencionan en las consideraciones para la evaluación de la gestión institucional la existencia y aplicación eficaz de políticas, los mecanismos para identificar y planificar, y los recursos físicos y materiales. Otro aspecto es la actualización y desarrollo, y los mecanismos para la obtención de los recursos financieros necesarios de modo de asegurar la viabilidad del desarrollo actual y futuro de la institución. Otros elementos relevantes en la evaluación referidos a la planificación son la necesidad de contar con diagnósticos de las condiciones del medio interno y externo que afecten su desarrollo y se utilice para efectuar, correcciones al plan de desarrollo; y el establecimiento de prioridades de mediano y largo plazo, y la utilización de ellas para la formulación y puesta en práctica de planes de desarrollo; y los mecanismos de verificación del grado de avance de las metas y los resultados obtenidos para ajustes de ellas y acciones y recursos. Finalizando se establecen las consideraciones en la evaluación para verificar el cumplimiento de los propósitos y metas institucionales en sus principales áreas.

Otra de las consideraciones a destacar en el Reglamento de Áreas para la Acreditación en su capítulo I, título II y artículo tres menciona:

En el área de la docencia de pregrado, se tomará en consideración el conjunto de políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la formación conducente a título, en especial énfasis en los aspectos relacionados con diseño y aprobación de los programas ofrecidos; con su implementación y seguimiento; y con análisis de sus resultados y los mecanismos para revisar y modificar el currículo, la organización de los programas, los métodos pedagógicos, los recursos humanos y materiales asignados a los programas o cualquier otro aspecto que afecte la calidad de la formación entregada (Comisión Nacional de Acreditación, 2013,p4).

La evaluación deberá tener presente los propósitos definidos y los mecanismos que se aplican para asegurar la calidad:

- 1) Diseño y provisión de carreras y programas en todas las sedes de la institución. Esto es: decisiones acerca de la oferta de carreras y la pertinencia, apertura de sedes, definición y

revisión de perfiles de egreso, diseño curricular, asignación de recursos, seguimiento de los resultados.

- 2) Procesos de enseñanza: sistemas de selección y admisión, métodos pedagógicos, procedimientos de evaluación del aprendizaje, usos de tecnologías.
- 3) Dotación académica/docente: estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación.
- 4) Estudiantes: progresión, servicios, seguimiento de egresados.
- 5) Utilización de los procesos o resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia impartida.

Respecto de la docencia de pregrado se destacan los puntos cuatro y cinco, que consideran los siguientes aspectos para la evaluación. La institución cuenta mecanismos para atender de forma eficaz a sus estudiantes, considerando su progresión en su plan de estudio y la retroalimentación proveniente de sus egresados. Otro punto que se destaca es la utilización de los procesos y resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia que se imparte. Estas consideraciones parecen relevantes para ver cómo se enfrenta la deserción universitaria.

Una síntesis de la evaluación de las áreas descritas -gestión institucional y docencia de pregrado- lo presenta Rodríguez (2014) estas áreas siguen la misma lógica: "Definición de política y propósitos, disposición de medios y prácticas para llevarlos a cabo, generación de información para evaluar la operación entre medios y fines, e implementación de mecanismos de mejoramiento" (Fleet, 2014,p452).

Respecto del presente análisis de la reglamentación que guía el proceso de evaluación del proceso de acreditación de las instituciones podemos señalar la importancia en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado la planificación y la progresión académica de los estudiantes (retención, deserción, modelos educativos, perfiles de egresados, otros) como elementos base para asegurar desarrollo institucional y sus procesos de acreditación.

2.2.8. Resumen de las organizaciones complejas y planificación estratégica.

En los puntos tratados, se revisaron las orientaciones respecto de las organizaciones complejas y las burocráticas, las primeras con características de inestabilidad y multivariables, y las últimas, altamente normativa y control de mando entre otros. Dentro del análisis se precisó la teórica y los enfoques

organizacionales referentes a las universitarias, destacando los teoría general de sistemas, enfoque de contingencia, compartimiento administrativo, entre otros.

Para avanzar en la forma del diseño organizacional, se destacaron los modelos de H. Mintzberg, planteando que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y las interrelaciones entre sus partes sus partes, no lineales. Se mencionó la configuración de la organización universitaria como una burocracia profesional, caracterizada como un pequeño ápice estratégico responsable de la dirección y un gran núcleo de operación que lo representan los académicos, los cuales desarrollan un gran control sobre su propio trabajo dentro de la organización.

Otro punto destacado fue la dirección estratégica y planificación estratégica, detallando que la dirección constituye el proceso donde se incluye la misión, el análisis del entorno, el análisis de los recursos y capacidades, y el diseño e implementación de la estrategia competitiva. Por lo anterior, la planificación estratégica constituye una parte de la dirección. Cabe destacar que las estrategias corporativas consisten en evaluar en qué medida va a crecer o sostener su nivel de desarrollo de las instituciones, se expresa en nuevos mercados, nuevos servicios, integración vertical, diversificación entre otros. Se caracterizan los mínimos del proceso de planificación estratégica, estableciendo y distinguiendo la misión, los objetivos estratégicos, así como se relaciona las partes de la organización en una mirada de largo y corto plazo. Se distinguen en plan: el proceso de planificación estratégica y proceso de planificación operativa.

Para finalizar se analizó la trayectoria del sistema de aseguramiento de la calidad para instituciones de educación superior, donde destaca la necesidad de verificar la calidad de las instituciones y su oferta de pregrado y postgrado. Lo anterior, se conjuga con la necesidad en desarrollar la planificación estratégica institucional respecto de los procesos de evaluación de la gestión institucional y docencia de pregrado.

Las universidades Estatales, se ven obligadas a poner en práctica las políticas públicas de educación superior, como también el conjunto de normas que controlan proceso de la administración pública y su propia evolución dentro del Estado. A continuación, revisaremos algunos los conceptos del valor público, la nueva gestión pública, nuevo servicio público y universidades Estatales y modernización del Estado.

2.3. Visión del Valor Público

2.3.1. Antecedentes del valor público

En una idea comparada podemos señalar que el sector privado por medio de sus empresas y del trabajo gerencial logra vender productos que le permiten obtener ganancias y así crear valor privado. Para el *concepto de valor público* es más abstracto, se presentan diversas formas de medir este valor, aunque ninguna de ellas es perfecta. Una es la *teoría de la democracia* estableciendo el valor en función de la satisfacción que produce en los políticos los resultados logrados por la organización. Otra es la *técnica de evaluación de programas*, que permite al directivo saber si su organización ha alcanzado los objetivos propuestos políticamente, pero fijados en términos analíticos. Asimismo, otro procedimiento es utilizar *las técnicas del coste-beneficio* para comparar el beneficio que obtienen los individuos en relación a lo que han pagado para obtener el servicio o producto. Otra orientación con base en el sector privado en una idea del gobierno orientado al cliente puede utilizarse la técnica de satisfacción al cliente. De igual modo un instrumento es cuestionarse continuamente el valor de las actividades públicas (Moore, 1998).

Podemos decir que en particular las organizaciones públicas no se limitan a su valor operativo de su misión. Se destaca la habilidad para adaptarse a nuevos métodos para producir nuevos servicios a la sociedad, constituyendo un capital para la organización (valor). Con ello desarrolla su misión de forma más eficiente y equitativa siendo más valiosa para los ciudadanos. La generación de valor no aparece como una mera cuestión de la organización pública en relación a sus políticas, planificación, programas y presupuestos. El actuar de los directivos constituye un elemento clave, los directivos públicos deben satisfacer diferentes tipos de deseos y actuar de acuerdo con determinadas percepciones. Es decir, lo que producen las organizaciones públicas de manera imperfecta es reflejo de los deseos de los ciudadanos a través instituciones de gobierno representativo (Moore, 1998).

Hay que considerar que las organizaciones universidades Estatales tienen una doble orientación, las propias emanadas de la política pública y los compromisos internos reflejadas en sus políticas y planificación, los cuales son validados a través de las elecciones de autoridades y organismos colegiados. Ello implica mayores niveles de complejidad en la organización.

Respecto de la generación de valor público, se le asigna gran importancia al directivo público en la creación de valor –satisfacer los deseos de los ciudadanos y clientes- por medio de la utilización del dinero -presupuesto- y

la autoridad para producir cosas de valor para la ciudadanía, esto incluso puede ser que se produzcan cosas materiales o creación de servicios que se consuman en forma individual.

Otra mirada es crear valor público en la organización, gestionando una institución que satisfaga los deseos ciudadanos y sus representantes en la idea de disponer de instituciones respetuosas, productivas y la existencia de instituciones equitativas, eficientes y responsables. En resumen los directivos públicos -instituciones públicas- deben producir beneficios que superen los costos y asegurar ante los ciudadanos y representantes (autoridades) que se produce algo valioso. Debemos tener presente que la actividad pública implica el uso de la autoridad política en el sentido del utilizar los recursos se utilicen correctamente y que la producción y distribución de los productos de la organización debe ser equitativo y eficiente.

Para los directivos públicos su orientación es el logro de la política, idea que destaca Moore (1998). Se comenta que los acuerdos políticos no reflejan la voluntad popular, es decir, el proceso de decisión política es vulnerable a la corrupción.

Dos miradas que son importantes en las organizaciones públicas con orientación al valor público. La mirada de largo plazo, se desarrolla a través de fortalecer las políticas que guían las actividades de la organización, la cuales deben reflejar los intereses de los ciudadanos y los autoridades por medio un razonamiento preciso y experiencia real estableciendo sistemas contables apropiados, medir los resultados y los costos de la organización. Esto se mide a través de análisis de las políticas por medio de la evaluación de los programas, análisis costo- eficacia y costo-beneficio a fin de ver avance o retroceso de las políticas.

La otra mirada tiene que ver con el entorno cambiante donde se desarrolla la organización y las propias orientaciones de los ciudadanos y sus efectos en la delegación –gobiernos, locales, regionales y nacionales- no basta mantener las rutinas organizativas y ser más eficientes en las tareas rutinarias, es necesario que las organización esté preparada para adaptarse a nuevas demandas que sea innovadora y esté abierta a la experimentación (Moore, 1998).

Dentro de los planteamientos del valor público se plantea un método práctico para determinar el valor público adaptado de la estrategia corporativa privado al sector público, para ello Moore (1998) integra los siguientes puntos:

- a) La reflexión sustantiva sobre los que es valioso y eficaz
- b) Un diagnóstico de las expectativas políticas
- c) Análisis detallados de lo que es viable operativamente

Sumado a lo anterior, un triángulo estratégico ayuda a desarrollar el concepto cuando la concepción del propósito de la organización es apropiada:

- En qué medida el propósito genera valor público
- En qué medida recibirá apoyo político y legal
- En qué medida es viable administrativamente y operativamente

Estos conceptos son aplicables a las organizaciones universitarias públicas pero no son los únicos presentes. Como ya hemos señalado los propios cambios de la política pública en educación superior, la creación de nueva institucionalidad, los procesos de acreditación ponen una enorme complejidad a la planificación estratégica universitaria y su sustentabilidad en la medida que existe una mayor competencia por los recursos financieros para los propios ejercicios presupuestarios.

2.3.2. Que entendemos por Nueva Gestión Pública

Un punto de partida para ello, son las propias transformaciones del Estado y la Administración Pública de las últimas décadas. En efecto la transición entre Estado de Bienestar al ajuste estructural, la desregulación económica, la globalización entre otros, han determinado los cambios. En síntesis se produce el paso de la visión estadocéntrica a la visión mercadocéntrica, es decir, las interpretaciones de lo público llegan desde el mundo de la disciplina económica, la Teoría de la Elección Pública³⁹, como también el proceso globalización, financiera, tecnológica y cultural, según los planteamientos de varios autores⁴⁰ (Araya & Cerpa , 2009).

Desde lo político ideológico las derechas criticaban al Estado por su incapacidad para generar libertades necesarias para un adecuado funcionamiento de los mercados y las empresas, y desde la izquierda se reclamaba la incapacidad del Estado para superar la pobreza y las inequidades, existiendo una idea reduccionista del Estado. Es decir, perdió protagonismo el Estado frente al mercado y las grandes empresas

³⁹ La Teoría de Elección Pública (TEP), puede definirse como el estudio del proceso de adopción de decisiones en contextos políticos, aplicando –y ampliando- premisas teóricas y metodológicas provenientes en gran parte de la economía (Mueller, 1984). Han sido centralmente influyentes los modelos provenientes de la microeconomía y de la nueva economía del bienestar. TEP fundó los supuestos que alimentaría sus posteriores desarrollos siguiendo a Colomer (1991) en “Lecturas de Teoría Política Positiva” destacar el 1) supuesto del individualismo (individualismo metodológico), 2) racionalidad instrumental y 3) ampliación de las consecuencias no intencionadas de la acción.

⁴⁰ Sunkel, 2002, “Trascender el dilema estado-mercado: un enfoque sociocéntrico”, Agenda Pública, Revista Virtual. Nº1. Letelier, 2003, “El aporte de la ciencia Económica”. Revista Estado, Gobierno, Gestión Pública Vol. III Nº5, pp 35-48 y Castells, 1999, “La era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura”, El Poder de la Identidad. Siglo XXI: Madrid.

transnacionales que vinieron a sustituir parte de sus funciones. Frente a los fenómenos de transformación vividas por el Estado y la Administración Pública, surgen los conceptos de la denominada Nueva Gestión Pública (NGP), que para el caso chileno surge tempranamente a través de los ajustes estructurales de la economía, procesos de transición y consolidación de la democracia (Araya & Cerpa , 2009).

El concepto tiene una partida en el llamado estudio “A Public Management For All Seasons” de Christopher Hood (1991). Como una ruptura con las tendencias internacionales de la administración pública. Hood plantea cuatro grandes tópicos:

- Esfuerzos por disminuir o revertir el crecimiento del gobierno en lo referente a provisión de personal y gasto público.
- El cambio hacia la privatización o cuasi privatización con renovado énfasis en la subsidiariedad de la provisión de servicios.
- El desarrollo de una amplia agenda internacional, enfocada e incrementada en los grandes temas de la Administración Pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación internacional (Araya & Cerpa , 2009) (pág 4).

En Gran Bretaña, durante el gobierno de Margaret Thatcher⁴¹ se llevaron a cabo varios cambios a partir de los conceptos de Hood, en la gestión pública de áreas tales: organización y métodos, gestión pública y relaciones laborales, planeación de gastos, gestión financiera, auditoría, evaluación y contratación. La NGP vino a dominar la agenda pública en los años 80 en Estados Unidos, Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Canadá y Japón para expandirse por el mundo. (Araya & Cerpa , 2009).

Para los años 90 en Estados Unidos la reforma de la Administración Pública bajo la NGP fue desarrollada por administración de Clinton. Sobresale la Revisión de Desempeño Nacional (National Performance Review y la

⁴¹ Biografía de Margaret Thatcher Gobierno y Política Neoliberal “Con el apoyo de una campaña publicitaria inspirada en las prácticas estadounidenses, los conservadores ganaron la victoria en las elecciones parlamentarias y Margaret Thatcher se convierte en 04 de mayo 1979 el primer ministro en la primera mujer del Reino Unido. Asimismo, mantendrá en el poder durante más de 11 años, hasta 28 de noviembre 1990. Margaret Thatcher, fue una seguidora de la doctrina neoliberal y monetarista de Friedrich Hayek y Milton Friedman, quería limitar la oferta de dinero en circulación en la lucha contra la inflación, que corroe la economía. También debe dar al público una sensación de esfuerzo y el éxito individual, y lucha por la reducción del papel de los sindicatos y el Estado”. Recuperado e https://historiaybiografias.com/biografia_thatcher/

Government Performance and Result) y el Acta de Desempeño y Resultado del Gobierno (Barzeley, 2003) y citado en (Araya & Cerpa , 2009).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) también fue un canal donde se expresó la NGP, en contexto de los organismos internacionales de coordinación y cooperación, 1995 plantea que los principios de la NGP no debe restringirse a la trilogía de la Eficiencia, Eficacia y Economía, del actuar global del Estado y su relación con la ciudadanía.

En la siguiente tabla Cap. II -1 se presentan la evolución de las propuestas de la OCDE en 10 años.

Tabla Cap. II- 1 Resumen de las propuestas de la OCDE 1995 - 2005.

Propuestas OCDE 1995	Propuestas OCDE 2005
Devolver Autoridad y Otorgar flexibilidad	Administración abierta
Desarrollar la competencia y la elección	El uso de mecanismos de mercado
Asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad	Modernización del sistema de control y rendición de cuentas
Mejorar la Gerencia de Recursos Humanos	Redistribución y reestructuración
Proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos	Mejora del rendimiento del sector público
Explotar la tecnología de la Información	Modernizar el empleo público

Fuente: (Araya & Cerpa , 2009)

Para los países miembros de la OCDE estas reformas al sector público se centran en el supuesto que permite alcanzar la economía, eficiencia, calidad y eficacia, además de facilitar el control político, incentivar las capacidades gerenciales y permitir mayor transparencia, generando una mejora en la imagen de los líderes (Pollit, Bouckaert, 200) citado en (Araya & Cerpa , 2009)

En el caso latinoamericano respecto de la NGP, debemos señalar que no se completaron los modelos weberiano de la administración pública, la plena profesionalización de la burocracia, a diferencia de los Estados desarrollados (CLAD, 1998). Por lo anterior, y a partir de las contribuciones del Centro Latinoamericano de Administración (CLAD) no se plantea el desmantelamiento del Estado y la burocracia. En contra partida se promueve la burocracia profesional, bien remunerada, meritocracia, servicios de accesorias externalizadas y la acción del ejecutivo se lleve con transparencia, con base en los principios de la democracia y control ciudadano.

En contexto de las propuestas del (CLAD) para el Desarrollo en contexto de NGP se propone los siguientes (Araya & Cerpa , 2009):

- Profesionalización de la Alta Burocracia.
- Administración Pública Transparente y responsabilización ante la ciudadanía de los administradores.
- Descentralizar la Ejecución de los Servicios Públicos.
- Delegación de Funciones a los organismos descentralizados.
- Orientación hacia el Control de los Resultados más que al de procedimientos.
- Mayor Autonomía Gerencial de las agencias y de sus gestores, la cual debe ser complementada con nuevas formas de control, como por ejemplo, control por resultados (indicadores de desempeño).
- Transferencia de la provisión de servicios públicos sociales al Espacio Público no-Estatal y regulación de éste.
- Generación de un Estado Red, es decir, equilibrar marcos institucionales del Estado, Mercado y del Espacio Público No-Estatal.
- Orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano- usuario.
- Mayores grados de responsabilización del servidor público frente a la sociedad, a los políticos electos en términos de la democracia y a los representantes formales e informales de la sociedad.

Para el caso chileno, podemos decir, que una vez realizado los ajustes estructurales promercado y reducción de la acción del Estado, los siguientes gobiernos en democracia el dan una continuidad a las reformas de la administración en una idea de modernización del Estado, considerando el modelo Británico, como también las reformas planteadas y recomendadas por los organismos internacionales (OECD, Banco Mundial, entre otros) los cuales tienen un base las propuestas de la Nueva Gestión Pública. Ver para mayor detalle Anexo Cap. II-1. Síntesis que presentan Araya y Cerpa (2009) respecto de las propuestas de la OCDE para año 2005 consideradas y aplicadas en Estado de Chile.

2.3.3. Que entendemos por Nueva Servicio Público

Inicialmente, podemos señalar que no es fácil disminuir el peso de la Nueva Gestión Pública, la cual se expresa en varios programas e instituciones centrados en una mirada clientelar, orientados a la calidad y satisfacción - influenciado por la construcción que la prestación de servicios en el ámbito

privado- desarrollada por décadas por los gobiernos⁴², administraciones públicas e incluso instituciones internacionales (Jaráiz, 2015).

Es una forma simple, pero precisa para navegar en los distintos paradigmas de la relación entre ciudadano y la administración pública. Podemos decir que la administración clásica tiene una relación de carácter unidireccional y la concepción ciudadana como un mero administrado poseedor de un mínimo número de derechos. Para la visión de la Nueva Gestión Pública el ciudadano se convierte en un cliente, consumidor- usuario, cuyas demandas deben ser satisfechas por las administraciones públicas. Luego el Nuevo Servicio Público tiene la concepción del ciudadano propiamente tal, es decir, propietario de unos servicios como arte y parte, con plenos derechos ante la administración pública, ello conlleva una relación de responsabilidad mutua entre ambos (Jaráiz, 2015).

Siete son los principios que sirven de guía para entender el nuevo paradigma del Nuevo Servicio Público (NSP) (Denhart y Denhart, 2000, 2003, 2011) mencionados en Jaráiz y Pereira (2015) mayores detalles:

- *Servir a ciudadanos no a clientes o consumidores.*
- *Búsqueda del interés público como objetivo*
- *Defender los valores implícitos en el concepto de ciudadanía y servicio público por encima del espíritu empresarial.*
- *Pensar estratégicamente y actuar democráticamente.*
- *Reconocimiento de que la rendición de cuentas o accountability no es simple.*
- *Servir en lugar de dirigir.*
- *Poner en valor a las personas, no sólo a la productividad.*

Se destaca en este paradigma la idea que gobierno pertenece a los ciudadanos y se relaciona como los términos como *confianza, transparencia, responsabilidad y evaluación*, todos conceptos estos en valor por NSP. Por lo anterior, los servidores públicos, administradores y funcionarios, deben centrarse responsabilidad de servir a los ciudadanos “hacer un (buen) trabajo público administrativo para el público, significa también hacerlo con el público” (Vigoda, 2003) en Jaráiz y Pereira (2015).

Como paradigma la NSP plantea, que no constituye una aplicación pura a las organizaciones públicas, ya que en ellas conviven varias visiones-paradigmas a la vez. Adicionalmente, las universidades presentan ciertas particularidades, como los principios de autonomía, gobierno de las

⁴² Ejemplos que detallábamos en los cuadros anteriores, donde se visualiza las propuestas de la OECD y las implementadas por Estado de Chile, Anexo Cap. II-1

comunidades universitarias y configuraciones organizacionales del tipo burocracia profesional.

2.3.4. Las Universidades Estatales y la modernización del Estado

Como hemos analizado las universidades tradicionales, y en particular las Estatales en Chile, han sido sometidas a fuertes transformaciones en su organización y de planificación, derivadas de las políticas públicas (transversales y sectoriales) del proceso de acreditación y formas de financiamiento. Adicionalmente, las universidades Estatales tienen otras obligaciones, a diferencia de otras instituciones (universidades por aporte del Estado y privadas) del sistema de educación superior. Por lo anterior, las universidades Estatales deben responder a las normativas y obligaciones propias de las instituciones del Estado, todo ello en un contexto de alta competencia del mercado de la educación superior chilena.

Cabe señalar que la jurisprudencia de la Contraloría de República, los Tribunales de Justicia y Constitucional, señala que las Universidades del Estado, constituyen servicios públicos⁴³. Tal como señala del artículo tercero de la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración Pública del Estado.

“La Administración del Estado está al servicio de la persona humana; su finalidad es promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continúa y permanente y fomentando el desarrollo del país a través del ejercicio de las atribuciones que le confiere la Constitución y la ley, y de la aprobación, ejecución y control de políticas, planes, programas y acciones de alcance nacional, regional y comunal”. (p.1)

Las universidades están obligadas a las gestiones administrativas y financieras y someterse al control de los actos administrativos de la Contraloría General de la República, Ley de Compras Públicas, Ley Transparencia, Ley del Lobby, Estatuto Administrativo, contabilidad pública y privada, limitación al endeudamiento, entre otras. Estas responsabilidades tienen carácter obligatorio como servicios públicos. Considerando que las instituciones privadas de educación superior no le son aplicables esta

⁴³ Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración Pública del Estado.

normas y obligaciones (Consortio de Universidades de Estado de Chile , 2015).

Cabe tener presente, que dentro de los fines esenciales de las Universidades Estatales se encuentra el cultivo, transmisión e incremento del saber, siendo su campo la atención de la docencia, la investigación y extensión. Considerando que hemos mencionado el vínculo entre el Estado y sus universidades, es bueno destacar que el Estado a través de sus leyes, instituciones, políticas y programas entre otros, ha desarrollado e implementado procesos de modernización, los cuales han afectado a sus instituciones dependientes. Frente a ello, las reformas vividas por la administración pública chilena desde los años 1980 en adelante tienen efectos estratégicos y de transformación en las distintas instituciones del Estado, y particularmente en las universidades Estatales que actúan en condiciones de mercado pero están sujetas a las políticas y controles implementadas por Estado, los cuales hemos detallado a través de los aplicaciones de la Nueva Gestión Pública (Anexo Cap. II-1).

Sin duda los nuevos paradigmas de la administración pública y su aplicación tendrán nuevas orientaciones en el mediano y largo plazo en las instituciones públicas. Como revisamos en punto del Nuevo Servicio Público, el cual tendrá efectos en las instituciones y servicios. Este basa en rol que cumple el ciudadano ante la administración pública (arte y parte). Este nuevo enfoque no se visualiza con claridad en la universidad hoy.

2.3.5. Resumen Valor Público, Nueva Gestión Pública, Nueva Servicio Público y la modernización de las universidades

Se revisó el concepto del valor público, la idea central para sus organizaciones públicas y sus directivos es producir beneficios que superen los costos y aseguren ante los ciudadanos y representantes que producen algo valioso. Utilizando la autoridad política en sentido del buen uso de los recursos, en la producción y distribución de los productos- servicios, lo cual debe ser equitativo y eficiente. El resumen satisfacer los deseos de los ciudadanos y clientes.

La Nueva gestión pública representa dentro de la administración pública una transición entre la Estado de Bienestar al Ajuste Estructural, es decir las interpretaciones de lo público llegan desde mundo de la economía, la Teoría de la Elección Pública, proceso de la globalización, financiera y Cultural entre otros. En Chile llega a través de los ajustes estructurales de la década de los 1980, en el período de transición política, los gobiernos democráticos y la agenda de modernización, como también por medio de los organismos

internacionales de cooperación y coordinación (OCDE, Banco Mundial, otros). Cabe destacar que estas nuevas orientaciones en las políticas e instrumentos del Estado impactan al desarrollo y adaptación de las universidades y principalmente las Estatales en una visión mercadocéntrica de las políticas públicas. Estas universidades deben someterse al control administrativo de sus actos ante la Contraloría de la República, Ley de Compras, Ley de Transparencia, Estatuto Administrativo entre otros.

Para el caso del Nuevo Servicio Público se plantea un nuevo paradigma en la relación ciudadana y la administración pública, es decir, la concepción del ciudadano, como propietario de unos servicios como arte y parte, como plenos derechos ante la administración pública, en una relación de responsabilidad mutua entre ciudadano y servicio. Algunos de sus principios son, pensar estratégicamente y actuar democráticamente, servir en lugar de dirigir, y poner en valor a las personas, no solo a la productividad entre otros.

2.4. Aspectos Fundamentales sobre la Deserción Universitaria

2.4.1. Contexto de la deserción sistema de educación superior

Una de las características del sistema de educación superior chileno en las últimas décadas, ha sido su expansión de la matrícula – sin duda gracias a nuevos sistemas de financiamiento de becas, créditos y gratuidad - y la instalación de un sistema de aseguramiento en calidad para las instituciones de educación superior y sus carreras. Dentro del proceso voluntario de acreditación institucional, este considera dos áreas mínimas: la gestión institucional y la docencia de pregrado a evaluar, como ya hemos comentado en otros puntos⁴⁴. Estas transformaciones han provocado en el sistema de educación superior fomentar la cobertura en calidad, efectividad, eficiencia y pertinencia (SIES, 2014). Otro elemento emergente es la aplicación de las nuevas leyes sobre Educación Superior y Fortalecimiento de las Universidades Estatales durante el año 2018.

Desde la gestión de las instituciones, esto se refleja la utilización por parte de las instituciones de educación superior en Chile de indicadores estadísticas institucionales tales como: *matricula, titulación, y docentes*, a los cuales se

⁴⁴ El proceso de Acreditación institucional contempla la posibilidad de que las instituciones incorporen a la acreditación las áreas de Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación Medio. CNA- Chile, Reglamento sobre Áreas de Acreditación, Res. Ex. N°01/2013.

agregan, los indicadores de segunda generación tales como: *deserción, duración de las carreras, rendimientos de los egresados y mercado laboral*. Estos en su conjunto constituyen una preocupación para las instituciones y exigencias dentro de la evaluación de la docencia de pregrado (SIES, 2014).

Se observa una tendencia de las instituciones en establecer *mecanismos de nivelación de los estudiantes, prevención de la deserción y aceleramiento de los procesos de titulación, como también de oferta académica más elaborada, de seguimiento a los egresados y de opinión de empleadores*. Como mencionamos en los apartados del primer capítulo, la literatura internacional sostiene que la mayor parte de la deserción se produce en los dos primeros años (Centro de Estudios Mineduc, 2012). Entre los 18 países de la OCDE que disponen de información, cerca del 30 por ciento de los estudiantes que ingresaron a educación superior se retiraron sin haber obtenido su grado (SIES, 2014).

Como ya se comentó, el sistema de acreditación institucional influyó en una mayor preocupación sobre la deserción y retención universitaria, por medio de la instalación de programas y levantamientos de indicadores a nivel institucional.

2.4.2. Que es la deserción universitaria

Como primera definición de la deserción universitaria podemos decir que es⁴⁵:

- *“una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo”* (Tinto, 1982).

Dentro de otras definiciones de deserción en educación superior, destacamos:

- De acuerdo a Himmel (2002), la deserción consiste en el abandono de un programa de estudios antes de obtener el título o grado correspondiente, considerando un tiempo lo suficientemente largo como para descartar la posibilidad de reincorporación.
- Para Stratton, Ottelo y Wetzel (2008), hay una distinción entre la deserción y la suspensión, explicando que en algunos casos los estudiantes hacen una pausa en sus estudios, tras lo que se reincorporan al sistema (Centro de Estudios Mineduc, 2012).

⁴⁵ En Análisis de la Deserción y Retención Estudiantil en la Universidad, Dr. José Matías Delgado, Alfaro Manuel y Montoya Lilian, 2014.

Al analizar la deserción se puede considerar que su ocurrencia puede darse en diferentes períodos a lo largo de la carrera. Considerando lo mencionado, la deserción puede ser de tres tipos (Vásquez, 2003): *la deserción precoz, la deserción temprana y la deserción tardía*.

Ahondando en otra caracterización de la deserción, otros autores le dan una temporalidad a la deserción, por lo que “*es posible considerar como desertor a aquel individuo que siendo estudiante de una institución de educación superior no presenta actividad académica durante tres semestres académicos consecutivos*”. A este comportamiento se le denomina “primera deserción”. Con ello, no se puede determinar si el individuo retomará sus estudios o iniciará otro programa académico (Tinto, 1989).

Otros estudios trabajan la clasifican en dos tipos de abandonos universitarios, uno con respecto al tiempo, *inicial, temprano y tardía*. Y asimismo respecto del espacio como *interno, institucional, y del sistema educativo*.

El desarrollo teórico de la deserción ha presentado una variedad de modelos teóricos que dan cuenta de diversos aspectos a considerar -individuales, organizaciones, externos, otros- que afectan al estudiante, por lo cual, el fenómeno es inherente a la vida estudiantil y al propio desertor. Así también, a los propios procesos dinámicos de la selección, rendimiento académico y de eficiencia del sistema educativo (Díaz, 2008)⁴⁶.

2.4.3. Modelos de la deserción universitaria

A continuación, presentaremos algunas aproximaciones a seis modelos que explican el fenómeno de la deserción universitaria.

2.4.3.1. Modelos psicológicos

Dichos modelos señalan que los rasgos de la personalidad son los que diferencian a los estudiantes que terminan sus estudios regulares de aquellos que no lo logran. Fishbein y Ajzen (1975) plantean la Teoría de la Acción Razonada que analiza el comportamiento como actitudes en respuesta a objetivos específicos, considerando normas subjetivas que guían el comportamiento hacia esos objetivos y el control percibido sobre ese comportamiento.

⁴⁶ En Estudios Pedagógicos XXXIV, N°2: 65-86, 2008. “Modelo Conceptual para la Deserción Estudiantil Universitaria Chile”, Díaz Christian.

2.4.3.2. Modelos sociológicos

Éstos enfatizan respecto a la influencia en la deserción de factores externos al individuo. Spady (1970) se basó en el modelo suicida de Durkheim (1951), indicando que la deserción es el resultado de la falta de integración de los estudiantes en el entorno de la educación superior. Aduce que el medio familiar es una de las muchas fuentes que expone a los estudiantes a influencias, expectativas y demandas, las que a su vez afectan a su nivel de integración social en la universidad. La congruencia normativa actúa directamente sobre rendimiento académico, el desarrollo intelectual, el apoyo de pares y la integración social. Este autor encontró seis predictores de la deserción estudiantil en college's norteamericanos: *integración académica, integración social, estado socioeconómico, género, calidad de la carrera y el promedio de notas en cada semestre.*

2.4.3.3. Modelos económicos

Según las investigaciones desarrolladas por Cabrera (1992,1993), Bernal (2000) y St. John (2000) se distinguen dos modelos. Primero Costo/Beneficio, este consiste en cuando los beneficios sociales y económicos asociados a los estudiantes son percibidos como mayores que los derivados por actividades alternas, ejemplo el trabajo, por lo cual el estudiante opta por permanecer en la universidad. Se considera un componente crítico del modelo la capacidad o incapacidad de solventar los costos asociados a los estudios universitarios. El segundo modelo es la Focalización de Subsidio, que se caracteriza por la entrega de subsidios que constituyen una forma de influir sobre la deserción. Estos subsidios están dirigidos a los grupos que presentan limitaciones para costear sus estudios. Las becas constituyen un factor de peso en las posibilidades de permanencia, observándose que las tasas deserción varían dependiendo de la cantidad y duración con la que cuenta el estudiante (Ishitina y Desjardins, 2002) e incluso ante apuros económicos se provoca un impacto importante en el abandono temprano (Ozga y Sukhmandan, 1998).

2.4.3.4. Modelos organizacionales

La deserción sostiene que depende de las cualidades de la organización en la integración social y más particularmente en el abandono de los estudiantes que ingresan a ella (Berger y Milem, 2000). En este modelo es *altamente relevante la calidad de la docencia y de la experiencia de aprender en forma activa por parte de los estudiantes en las aulas*, las cuales afectan positivamente la integración social del estudiante. Otro aporte a las teorías de

organizaciones es el modelo de Atracción Estudiantil de Bean, que considera aspectos tanto personales como ambientales pero le otorga mayor peso a la últimas (lee, Choi y Kim, 2013) en (Alfaro, Montoya , 2014). *La premisa del modelo sostiene que las percepciones sobre las políticas y prácticas institucionales afectan la su decisión para continuar o abandonar sus estudios* (Kuh, Kinzie, Buckley, Bridges y Hayek, 2006; Pike y Kuh, 2005; Umbach y Wawrzynski, 2005) en (Alfaro, Montoya , 2014). Las características de las organizaciones se convierten en variables mediadoras en la percepción y opinión estudiantil, estableciendo un rol más importante en comparación con los atributos individuales o familiares.

2.4.3.5. Teoría del Involucramiento de Astin

Esta postula que el grado de involucramiento, de un estudiante universitario garantiza el cumplimiento de la meta (Astin, 1999; Roberts, 2012). El autor considera que su grado de esfuerzo y de inversión de energía conlleva el deseo de continuar en el proceso de formación hasta culminarlo. Esta teoría se basa en cinco postulados, orientados a demostrar el involucramiento consiste en una energía motivadora, constante a lo largo de todo proceso (Terenzini, 1987) en (Alfaro, Montoya , 2014)⁴⁷.

Los cinco postulados de Astin (1990) son:

- 1) El involucramiento requiere la inversión de energía tanto psicológica como física con objetivos.
- 2) El involucramiento es un concepto continuo
- 3) El involucramiento tiene características cuantitativas y cualitativas
- 4) La cantidad de aprendizaje o desarrollo es directamente proporcional a la calidad y cantidad de involucramiento.
- 5) La efectividad educativa de cualquier política o práctica está relacionada a su capacidad para generar involucramiento en los estudiantes.

2.4.4. Sistematización de autores sobre la deserción

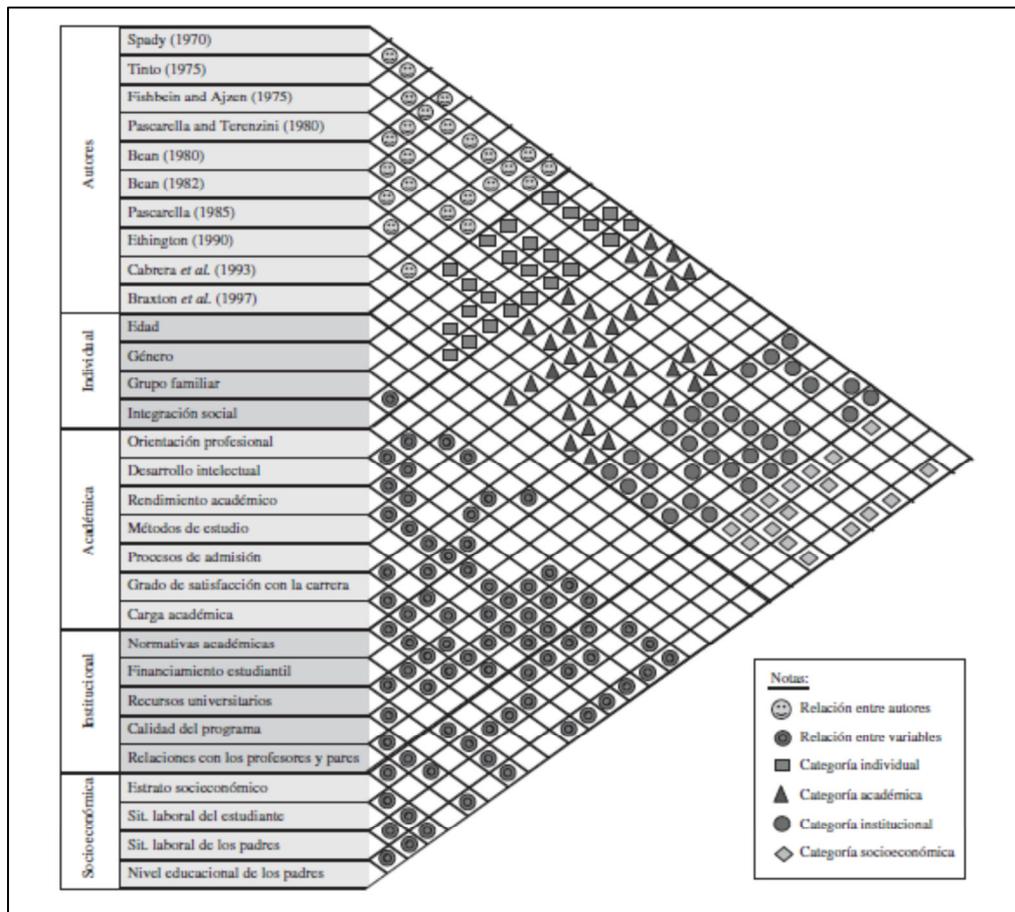
La investigación de Peralta (2008), presenta en base a la matriz topológica de Collen y Gasparki (1995), una sistematización de autores, categorías y variables en las distintas investigaciones realizadas. Esta matriz permite presentar en un eje vertical los principales autores y en una diagonal las

⁴⁷ Dentro del presente capítulo revisaremos el punto: “Algunos conceptos empleados en las teorías de la deserción”.

categorías (socioeconómicas, individuales, académicas e institucionales) y sus variables, que permiten intersectar las variables con los autores y entre variables que presentan su relación. En resumen se observan los tipos de relaciones entre autores, y las cuatro categorías de análisis.

En el siguiente esquema Cap. II-4, se presenta la matriz topológica que resume el punto anterior.

Esquema Cap. II- 4: Matriz topológica de la sistematización autores con la deserción estudiantil



Fuente: (Peralta, 2008)

Se destaca en la investigación de Peralta (2008) la sistematización de las categorías y variables de la matriz, la cuales se fundamenta en los variados estudios realizados por los autores respecto de la deserción estudiantil. Este conjunto de categorías: Individual, Académicas, Institucional y Socioeconómicas, reúnen 20 variables agrupadas según su categoría la que presentamos con mayor claridad en la siguiente tabla Cap. II-3.

Tabla Cap. II- 2: Categorías y sus variables en la deserción estudiantil

Categorías	Variables
Individual	Edad
	Género
	Grupo familiar
	Integración Social
	Orientación profesional
	Desarrollo Intelectual
Académicas	Rendimiento académico
	Métodos de estudio
	Proceso de Admisión
	Grado de Satisfacción con la carrera
	Carga Académica
Institucional	Normativa Académica
	Financiamiento Estudiantil
	Recursos Universitarios
	Calidad de Programa
	Relaciones con los profesores y pares
Socioeconómica	Estrato Socioeconómico
	Situación Laboral de Estudiante
	Situación Laboral de los Padres
	Nivel educacional de los Padres

Fuente: Propia en base a (Peralta, 2008)

Por medio de este cuadro podemos establecer las categorías y variables relevantes. Es importante destacar que Peralta (2008) trabajó un modelo conceptual de características sistémicas que plantea como elemento principal la motivación, el cual también revisaremos.

En el siguiente punto, presentaremos algunos conceptos empleados en los modelos y teorías de la deserción.

2.4.5. Los conceptos sobre involucramiento académico

Varios modelos e investigaciones nos presentan una variedad de conceptos, algunos de ellos relacionados con los estados de los estudiantes, sus motivaciones, el involucramiento académico y su satisfacción. Todo ello desde un proceso educativo terciario, estableciendo expectativas en los estudiantes y las instituciones por cumplir con los procesos de formación, concluyendo como egresados y titulados.

Como señala (Peña, Cañoto, & Agelucci, 2017) la educación es tanto un producto como un proceso. En la práctica las evaluaciones de los programas educativos y las instituciones suelen enfatizar en el producto. Estos se traducen en indicadores como el número de estudiantes titulados, estudiantes que repiten asignaturas, números de estudiantes que se retiran,

los que suelen englobarse en el concepto “rendimiento académico”. El proceso que conduce a este producto tiene numerosos variables a considerar: rendimiento en la secundaria, apoyo familiar y su nivel educativo, esfuerzo que realiza el alumno, estrategias docentes, programas de estudio y facilidades con las cuentas -aranceles- la institución (Tejedor, 2003) en (Peña, Cañoto, & Agelucci, 2017).

De los modelos y teoría surge un concepto interesante de explorar, como es el *involucramiento académico*. Este se refiere “a la cantidad de energía física y psicológica que el estudiante dedica a su experiencia académica”. Astin (1999) menciona que un estudiante altamente involucrado destina una considerable cantidad de energía a estudiar, tiempo en el campus, participa activamente en las organizaciones estudiantiles e interactúa con estudiantes y profesores.

En contra posición, el *desinvolucramiento*, es un proceso que conduce a la deserción, lo que se expresa en mayores posibilidades de salir del sistema educativo y no regresar. Esto limita sus oportunidades laborales y aumenta el riesgo de caer en la pobreza. La exclusión educativa con frecuencia puede conducir a la exclusión social⁴⁸ (Arguedas, 2010). El autor Willms (2003) alerta que los jóvenes que tienen dificultades económicas, académicas o conductuales deben ser considerados vulnerables, y si no hay intervenciones acertadas, las posibilidades de logro escolar y de gozar de vidas con bienestar se disminuye.

En otras investigaciones sobre el involucramiento aparece conformado por dos o tres componentes. Los modelos que incluyen dos lo definen como elementos conductuales y otro emocional. Los de modelos de tres, incluyen al elemento cognitivo (Peña, Cañoto, & Agelucci, 2017).

2.4.5.1. Los modelos de dos y tres dimensiones Involucramiento

El involucramiento está compuesto por dos elementos (Peña, Cañoto, & Agelucci, 2017):

- a) La cantidad de tiempo y esfuerzo que los estudiantes ponen en sus estudios, además de otras actividades que llevan a las experiencias y resultados de éxito.

⁴⁸ Algunos autores de afirman esta posición Audas y Willms (2001); Echeita y Durk (2008) y Programa Estado de la Nación (2004)

- b) Las formas en que una institución asigna sus recursos –humanos y otro tipo- y organiza oportunidades de aprendizaje y servicios para animar a los estudiantes a participar y beneficiarse de ellas.

Como ya mencionábamos existen modelos que plantean que el involucramiento académico tiene tres dimensiones: conductual, cognitivo y afectivo. En cada caso éstas tienen manifestaciones congruentes (+) u opuestas (-). A continuación, presentaremos algunas de las características de las tres dimensiones ya mencionadas (Arguedas, 2010).

- *Involucramiento conductual*: son las acciones y rendimientos observables del estudiante al interactuar en la institución y realizar sus tareas. Se caracteriza por:
 - *Conductas positivas, como asistir, las lecciones, seguir normas, responder a instrucciones, cumplir tareas, entusiasmo, ausencia de conductas disruptivas como faltar a clase.*
 - *Implicación de tareas académicas, que incluya esfuerzo, concentración, atención, formulación de preguntas y contribución a las discusiones en clase en oposición a retraimiento y limitación comunicación.*
 - *Participación en actividades deportivas, artísticas o de gobierno estudiantil. Esta participación es tanto cooperativa como autónoma.*
 - *Persistencia a las diferentes tareas que se realizan*

- *Involucramiento emocional*: es el componente afectivo del involucramiento, la forma como la persona se siente y reacciona en la institución en cuanto a actividades y las relaciones interpersonales. Estas se demuestran en :
 - *Las reacciones hacia el proceso educativo, hacia los contenidos académicos y hacia las personas de la institución. Cuando hay involucramiento emocional domina el interés sobre el aburrimiento, la felicidad sobre la tristeza y la serenidad sobre la ansiedad. Las reacciones emocionales pueden ser positivas hacia unos y negativas hacia otros en los diferentes aspectos de la experiencia estudiantil (académica, compañeros, relación docentes-estudiante).*

- *Identificación con la institución y sentido de pertenencia.*
 - *Valoración de la educación y lo que se relaciona con ésta*
 - *Motivación.*
- *Involucramiento cognitivo:* tiene que ver con las actividades mentales como el sostenimiento de la atención y la utilización de estrategias meta-cognitivas. La persona involucrada cognitivamente tiene disposición a hacer el esfuerzo necesario para dominar tareas difíciles y aplicar nuevos conceptos. Existe una diferencia entre dirigir los esfuerzos como estudiante hacia la comprensión del material y dirigirlos hacia la obtención de buenas calificaciones o parecer capaz ante las demás personas. Lo anterior, determina el tipo de estrategias a utilizar: cuando se busca la comprensión y el dominio, se usan estrategias para el aprendizaje en profundidad; cuando la meta es la retención de información a corto plazo, se utiliza más el aprendizaje superficial. De este modo, en las siguientes características.
- *Auto-regulación: planeamiento, monitoreo y evaluación de cogniciones; uso de la reflexión para comprender las ideas.*
 - *El ser estratégico para aprender a recordar, organizar y comprender el material estudiado; búsqueda de las relaciones entre la información nueva y los conocimientos previos.*
 - *Preferencia por los desafíos en aprendizaje, aunque la persistencia y la preferencia por las tareas desafiantes pueden ser evidencia de los tres tipos de involucramiento.*
 - *Flexibilidad en la solución de problemas, incluyendo el intercambio de idea.*
 - *Adaptación constructiva (razonamiento optimista, persistencia y búsqueda de soluciones en lugar de abandonar los esfuerzos) ante los fracasos o dificultades.*

Respecto de los efectos del involucramiento Arguedas (2010), plantea que existen diversos estudios que han destacado los efectos del involucramiento en los estudiantes en sus procesos educativos. Se ha encontrado que el involucramiento es predictor de logros en los diversos ámbitos de la vida estudiantil. En términos generales, el alumnado involucrado cree que la experiencia educativa que vive es relevante para su futuro y tiene mayor disposición para el aprendizaje, no solo durante su estancia en la institución educativa, sino también a lo largo de todo el ciclo vital.

2.4.6. La motivación y satisfacción

Para finalizar trabajaremos dos conceptos, la motivación y la satisfacción. Según Moreno- Murcia y Silveira (2015), existe una relación entre la motivación y el enfoque de aprendizaje adoptado. El tipo de motivación se relaciona con las estrategias de aprendizaje que utiliza el estudiante para alcanzar sus objetivos⁴⁹ y el enfoque de aprendizaje, Esta relación motivo-estrategia se denomina Enfoque de Aprendizaje⁵⁰ utilizado por el estudiante. Según la Teoría de la Autodeterminación (TAD) de Deci y Ryan (1991, 2000) las personas tienden a comportarse o a aprender en función de sus orientaciones motivacionales. Se establecen distintos niveles de motivación en un continuo, que va desde la desmotivación hasta la motivación intrínseca (Moreno-Murcia & Silveira, 2015). Los estudiantes no solo presentan un tipo de motivación y un único enfoque de aprendizaje, coexistiendo motivaciones intrínsecas y extrínsecas para que estudiante realice una tarea⁵¹. La teoría tiene un concepto multidimensional entre cantidad o intensidad de la motivación y su calidad. Existen trabajos que relatan cómo se combinan las diferentes tipos de motivaciones (Moreno-Murcia & Silveira, 2015). En la mayoría se han encontrado cuatro perfiles motivacionales, que describimos a continuación:

- a) Un perfil con altas puntuaciones en motivación intrínseca y extrínseca (alta cantidad).
- b) Un perfil con puntuaciones de altas en motivaciones intrínsecas y bajas en motivación extrínseca (buena calidad).
- c) Un perfil con puntuaciones bajas en motivación intrínseca y altas en motivación extrínseca (pobre calidad)
- d) Un perfil con puntuaciones en bajas en ambas (baja cantidad)

Los estudiantes con mayor persistencia y compromiso con las tareas, son con puntuaciones altas en motivación intrínseca y bajas en motivación

⁴⁹ Las investigaciones de Pozo, J.I, Moreno, C. y Castelló, M (2005). El Uso Estratégico del Conocimiento. En Coll, C., Palacios, J. y Marchesi, A. (Comp.) Desarrollo Psicológico y Educación. 2. Psicología de la Educación Escolar. Madrid. Alianza. Psicología y Educación.

⁵⁰ Dentro los estudios de enfoque del Aprendizaje nos encontramos con: Biggs, J.B. (1985). The role of metalearning in study processes. British Journal of Educational. Y Entwistle, N. J. (1987). A model of the teaching-learning process. En Richardson, J. T. E., Eysenck, M. W., y Warren Piper, D. (eds.), Student Learning: Research in Education and Cognitive Psychology. London: S.R.H.E./Open University Press, p. 13-28.

⁵¹ Varios investigadores han desarrollo este punto entre ellos: Harter, S. (1981). A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: Motivational and informational components. Developmental Psychology, 17, P 300-312. Gillet, N., Vallerand, R. J., y Rosnet, E. (2009). Motivational clusters and performance in a real-life setting. Motivation and Emotion, 33, p 49-62 y Lepper, M. R., Corpus, J. H., y Lyengar, S. S. (2005). Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the classroom: Age differences and academic correlates. Journal of Educational Psychology, 87, P 184-96.

extrínseca (Deci & Ryan, 2002) y en otros trabajos que plantean que un perfil con altas puntuaciones en ambas motivaciones -intrínseca extrínseca- podría ser adaptativa (Lepperetal, 2010; Rodríguez Ayán, 2010).

Otro elemento importante en la teoría de la autodeterminación es que hay tres necesidades psicológicas básicas -*percepción de competencia, autonomía y relación con los demás*-, las cuales deben satisfacerse con el fin de promover un desarrollo psicológico y un desarrollo saludable (Deci & Ryan, 2002). Los procesos de aprendizaje autónomo se asocian positivamente con mayor bienestar psicológico, autoestima, autoconcepto académico. La motivación intrínseca es un predictor de bienestar psicológico independiente del rendimiento académico. La variable de satisfacción con la vida se considera un indicador bienestar psicológico positivo. Las conductas más controladas -regulación externa e introyectada- se han relacionado con baja autoestima, elevados niveles de ansiedad bajos niveles de bienestar subjetivo (Moreno-Murcia & Silveira, 2015).

Otros autores dan gran valor a la satisfacción⁵² de los estudiantes. Al respecto se le indica como un elemento clave en la valorización de la calidad de la educación. Se considera como uno de los indicadores más importante para medir la calidad en la enseñanza, tiene que ver con el grado de satisfacción de las personas involucradas en el proceso educativo.

Zas (2002) establece que *“la satisfacción es el resultado de un proceso que se inicia en el sujeto, y termina en él mismo, por lo que se hace referencia a un fenómeno esencialmente subjetivo desde su naturaleza hasta la propia medición e interpretación”*. Adicionalmente esta investigadora señala que para lograr la satisfacción como algo sentido en un sujeto, debe haber al menos una intención en otro sujeto de realizar una acción determinada que provoque un resultado, el cual será valorado de forma positiva o negativa. Destaca la necesidad de saber que los estudiantes manifiestan su satisfacción con sus unidades de aprendizaje, interacción con sus profesores y compañeros, como también en las instalaciones y equipamientos institucionales.

Otro planteamiento de Mejías (2009) es la exclusividad de tratar a los estudiantes como cliente principal del proceso educativo. Con ello deriva la idea de la satisfacción del cliente. Para la anterior, la Norma ISO 900 (2005) define que *la satisfacción del cliente es la percepción que tiene éste del grado en se le han cumplido sus requisitos; de que fueron alcanzados o sobrepasadas sus expectativas*. Otra definición que desarrolló el autor

⁵² En relación a las expectativas de los estudiantes universitario, las investigaciones al respecto se agrupan en dos tipos: las que se hacen para saber qué espera el estudiante de su universidad en general y aquellas que estudian las expectativas de los estudiantes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje (Jiménez, Terriquez, & Robles, 2011).

(Mejías, 2009) en una perspectiva educativa terciaria. Señala que la *Satisfacción Estudiantil es el nivel de estado de ánimo que poseen los estudiantes con respecto a su institución, como resultado de la percepción que poseen con respecto al cumplimiento de sus necesidades, expectativas y requisitos.*

Respecto de la idea de satisfacción de los estudiantes ¿cuál sería el interés de medirlo? Ésta radica en el hecho de que son ellos el factor principal, garantía de la existencia y mantenimiento de las organizaciones educativas. Los estudiantes son los destinatarios de la educación. Son ellos los que mejor pueden valorarla y, *aunque tienen una visión parcial*, su opinión proporcional es un referente que debe tomarse en cuenta (Gento & Vivas, 2003).

Otros autores como Aguerro (1994) y Toronzas (1996) introducen en el concepto de la calidad de la educación como un doble carácter de la satisfacción: *las necesidades individuales y sociales*⁵³. Estos autores plantean que la educación de calidad es aquella que mejor satisface las necesidades del educando y de la sociedad, sus contenidos responden a lo que le individuo necesita para desarrollarse como persona-intelectual, afectiva, moral y físicamente y para desempeñarse en los ámbitos de la sociedad: el político, económico y social, en (Gento & Vivas, 2003).

Este concepto tiene gran relación con los modelos de organizaciones sobre la deserción. En ellos destacan dos variables, *la calidad de la docencia y las experiencias de los estudiantes en el aula*. A lo anterior se suman los beneficios proporcionados a los estudiantes salud, deportes, cultura apoyo académico y docente. Se estima que estas variables son del ámbito operacional de las universidades, siendo más fácil su control (Donoso, Donoso, & Arias, 2010).

A continuación, presentaremos algunas condiciones críticas de la deserción en la trayectoria académica de los estudiantes antes y al ingreso de las universidades.

2.4.7. La Deserción en la trayectoria académica

Existen varios períodos críticos en la trayectoria de los estudiantes donde las interacciones entre la institución y los estudiantes pueden influir directamente en la deserción. Se distinguen dos períodos críticos principalmente. Uno de ellos es durante el proceso de admisión e inmediatamente después del ingreso a la institución universitaria según Tinto (1989) y Montes (2002).

⁵³ El compromiso con la calidad de la educación ¿Desde dónde mejorarla? P (comp.) La Trama de la Escuela Media. B. Aires: Paidós, pp 17-51

En el proceso de admisión el estudiante realiza las primeras aproximaciones con la universidad; los requisitos de ingreso entre otros antecedentes, donde se originan las impresiones sociales e intelectuales de las instituciones y carreras. Este proceso se alimenta por los distintos medios de comunicación, creando expectativas sobre la vida universitaria previo a su ingreso. La formación de expectativas sobre las condiciones de vida académica e estudiantil puede conducir a decepciones tempranas en el caso de recibir menos de lo esperado. Ello pone en movimiento una serie de interacciones que llevan a la deserción. Por lo anterior, es necesario que por diversos canales de comunicación o medios publicitarios se generen expectativas realistas sobre los estudiantes que ingresan (Peralta, 2008).

La segunda etapa la constituye el ingreso a la institución, es decir, la transición entre la enseñanza media y la universidad. Según Montes (2002) las primeras seis semanas del primer semestre se presentan grandes dificultades, los estudiantes son obligados transitar desde el ambiente conocido y seguro del colegio, al mundo impersonal -en apariencia- de la universidad, donde deben valerse por sí mismos en el aula y espacios institucionales. La rapidez y el grado de transición provocan serios problemas en el ajuste a muchos estudiantes que no son capaces de cumplir en forma independiente. La idea de andar perdido y no establecer contacto con otros miembros de la institución expresan una situación anímica en los estudiantes (Peralta, 2008).

Esta etapa de transición también se da en los estudiantes de cursos superiores que suspenden sus estudios fuera del sistema de educación terciario; esta transición entre hogar, trabajo y ambiente juvenil universitario, puede resultar traumática (Tinto, 1989). Otros casos que se presentan son los estudiantes de las comunas rurales y de estratos socioeconómicos bajos. Durante la transición, el abandono más frecuente es en la última fase del primer año antes del comienzo del segundo (Tinto, 1989). Algunos de los abandonos son por la incapacidad de satisfacer las exigencias académicas, otras son deserciones voluntarias.

En los siguientes dos puntos y profundizando en los planteamientos de Tinto (1975) en su modelo de interacción y sus fases, presentaremos sus características, así también un modelo conceptual de la deserción Peralta (2008).

2.4.8. Modelo de Interacción y sus cinco fases

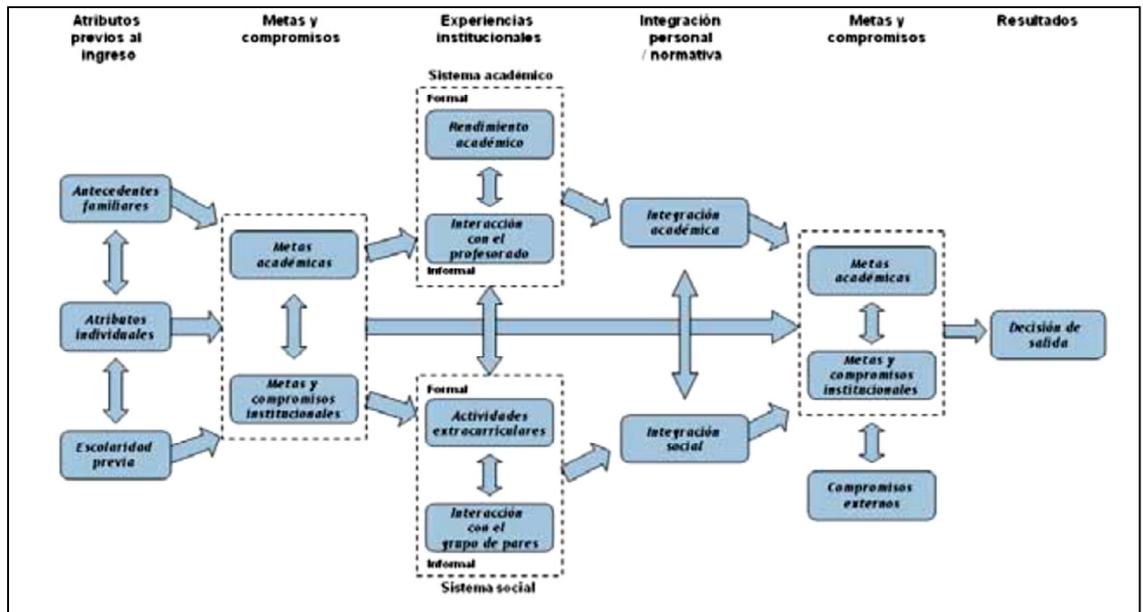
El modelo de Tinto plantea cinco fases que son los atributos de ingreso, las metas y compromisos al ingreso, experiencias institucionales (sistema académico, sistema social), integración personal y normativa, metas y compromisos a la salida (Saldaña, Barriga, 2010).

La primera etapa, lo constituyen los antecedentes familiares, las características individuales, y la escolaridad previa del alumno. El segundo corresponde a las metas y compromisos del alumno, relacionadas con sus propias aspiraciones académicas y con la institución que desea ingresar. La tercera etapa se refiere a las experiencias vividas por el estudiante dentro de la institución; el rendimiento académico e interacción con los profesores (formal e informal) dará lugar al sistema académico. Las actividades extraescolares e interacción con los grupos de pares dará lugar al sistema social, ambos sistemas dan lugar a la integración académica y social siendo esta la cuarta etapa.

La quinta y última etapa señalada por Tinto hace alusión al nuevo nivel de compromisos que ha llegado pasar el estudiante, antes bajo la integración académica y social, la decisión de salida (egreso-titulación). Tinto (1975) afirma que los estudiantes actúan de acuerdo con la teoría de intercambio en la construcción de su integración social y académica. Si el estudiante percibe que los beneficios de permanecer en la universidad son mayores que los costos personales, entonces el estudiante permanecerá en la institución, lo anterior, teniendo presente la metas de egreso, titulación y el ingreso al mercado laboral. Hay que mencionar que si no se cumplen los compromisos académicos, institucionales y externos ocurre la deserción tardía.

Después de la descripción anterior, presentamos Esquema Cap.II-5 del Modelo de Tinto en las cinco fases descritas.

Esquema Cap. II- 5: Modelo de Tinto de la deserción estudiantil



Fuente: (Saldaña, Barriga, 2010) en base Tinto (1987)

A continuación, se explicará y representará los componentes modelo conceptual de deserción.

2.4.9. Modelo Conceptual de la deserción

Este modelo conceptual que se basa en Tinto fundamentalmente y en otros autores, incorpora las variables factibles de introducir, las cuales se aproximan de mejor forma a la deserción en las universidades chilenas (Peralta, 2008).

Este modelo le da gran importancia al grado de motivación que posean los estudiantes (Peralta, 2008, p. 77):

Si la motivación es positiva (+) el estudiante aumenta su intención por permanecer en la universidad en cambio, si el estudiante disminuye su motivación (-), aumenta la probabilidad de desertar. La motivación cambia durante los años de estudio, pues se relaciona directamente con la integración académica y la integración social.

A continuación, se comentarán los componentes del modelo integración académica y social, y para finalizar con un esquema de representativo.

2.4.9.1. La integración académica

Ésta se compone de dos grupos de características preuniversitarias y las institucionales; las cuales se detallan a continuación:

- *Características preuniversitarias*: dependencia de administración del colegio, rama educacional del establecimiento de origen, nota promedio de la enseñanza media, puntaje promedio de la prueba de selección universitaria (PSU), edad de egreso de la enseñanza media, edad de ingreso a la universidad y preferencia por la carrera.
- *Características institucionales*: grados académicos del cuerpo académico, condición de acreditación de la carrera, carga académica, rendimiento académico, vinculación externa, becas y créditos de financiamiento de estudios, infraestructura, satisfacción de los servicios estudiantiles y la relación académico-estudiante.

2.4.9.2. La integración social

Esta se compone de dos grupos, características familiares e individuales, las cuales se detallan a continuación:

- *Características familiares*: número de integrantes del grupo familiar, nivel educacional de los padres, ingreso económico familiar, lugar de residencia (cercanías con la universidad) y valores personales (familiares y socioculturales).
- *Características individuales*: edad, género, estado civil, situación laboral, horas de trabajo, compromiso inicial con la carrera, compromiso con metas parciales, satisfacción con la relación de pares, calidad de salud, técnicas y habilidades de estudio.

Otro componente que destaca de carácter externo lo constituyen *las Expectativas Laborales*. Consiste en un conjunto de variables externa relacionadas al mercado laboral y crecimiento del país.

2.4.9.3. Expectativas laborales

Estas variables son externas al proceso educativo universitario, pero que genera expectativas, siendo las siguientes:

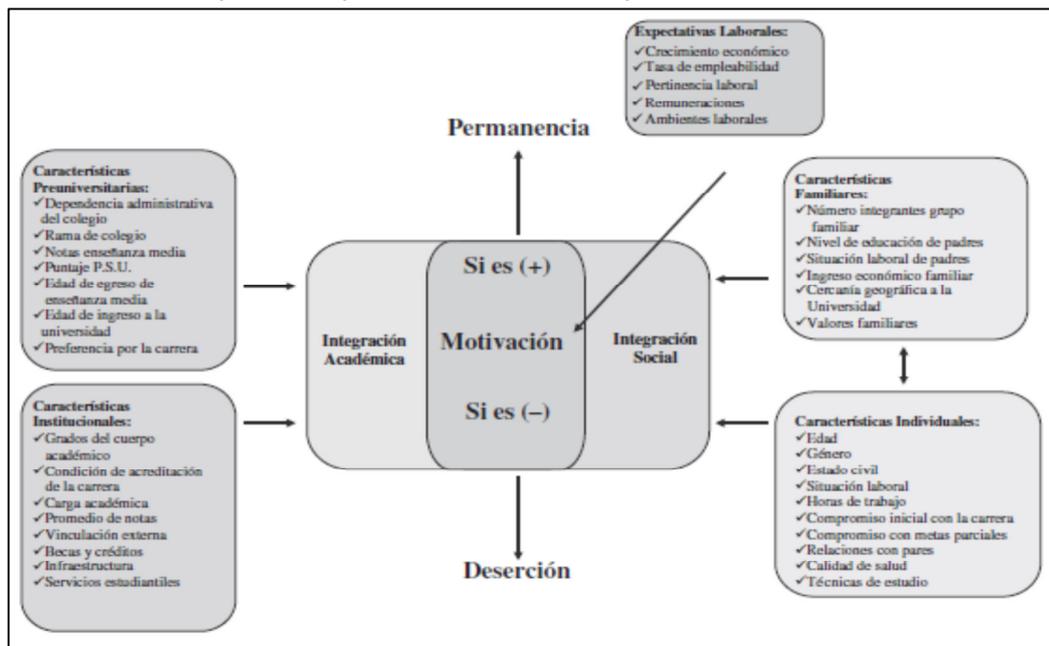
- Crecimiento económico del país.
- Tasa de empleabilidad de la carrera

- Pertinencia laboral
- Nivel de remuneraciones
- Calidad de los ámbitos laborales

En resumen y considerando la dinámica de los componentes o subsistemas de integración académica y social, los cuales actúan de forma permanente durante los años de estudios, son afectados también por las expectativas laborales, sometiendo a una tensión estos factores. El equilibrio lo mantiene la intención del estudiante permanecer en la carrera (motivación (+) permanencia y motivación (-) la deserción) o abandonar la carrera, universidad o la educación superior (Peralta, 2008).

En el siguiente esquema Cap. II- 6 presentamos el modelo conceptual de la deserción.

Esquema Cap. II- 6: Modelo Conceptual de la deserción



Fuente: (Peralta, 2008)

Como se puede observar se representa con claridad las componentes de la integración académica y social, todo ello en una tensión de la motivación positiva y negativa, con efecto en la permanencia o deserción, considerando las expectativas laborales futuras de los estudiantes. El modelo conceptual de Peralta nos da una idea sistémica de la deserción.

2.4.10. Resumen de la deserción y sus modelos

El desarrollo conceptual y teórico de la deserción universitaria tiene larga trayectoria en la investigación, se destacan los autores como: Tinto (1975,1982), Bean (1980), Himmel (2002), Cabrera (1992,1993), Bernal (2000), Astin (1999) entre otros⁵⁴, estos han desarrollado los marcos teóricos y modelos de la deserción.

Respecto de esta investigación se destacan tres: *los modelos de organizaciones, la teoría del involucramiento y el modelo de interacción*. El primero destaca las cualidades de la organización respecto de la integración social de los estudiantes, subrayando la calidad de la docencia y participación activa de los estudiantes en clase, como también las políticas y prácticas institucionales, y como ellas afectan a los estudiantes. La segunda se centra fundamentalmente en el estudiante a través de su grado de involucramiento, lo cual requiere de inversión de energía psicológica como física para cumplir los objetivos o metas. La tercera, se plantea como una función del grado de ajuste entre el estudiante y la institución a partir de las experiencias académicas y sociales. Otra característica de este modelo es la Teoría del Intercambio, si el estudiante percibe que los beneficios de permanecer en la universidad son mayores a los costos personales, permanecerá en la institución.

Se destaca del desarrollo teórico de la deserción una serie de conceptos de la psicología de educacional, como el recientemente mencionado involucramiento en la academia, sus tipos conductuales, emocional y cognitivo. Otro concepto abordado es la motivación y su enfoque con el aprendizaje, la teoría de la autodeterminación, la motivación intrínseca y extrínseca. Asimismo, una categoría explorada fue la satisfacción y su relación con la calidad, la subjetividad, el enfoque clientelar para terminar en una mirada de doble carácter de la satisfacción, las necesidades sociales e individuales.

Para finalizar en una mirada sistémica de la deserción, se destacaron los Modelos de Interacción y Conceptual de la Deserción. Para el primer Modelo de Tinto (1975). Este se caracteriza por sus cinco fases: atributos de ingreso, las metas y compromisos al ingreso, experiencias institucionales (sistema académico, sistema social), integración personal y normativa, metas y compromisos a la salida egreso o titulación (Saldaña, Barriga, 2010). Este Modelo de Interacción se representa en esquema Cap. II- 5.

El segundo modelo Conceptual de la Deserción es muy parecido al primero (integración social y académica), se caracteriza por centrar su fuerza en la

⁵⁴ Ver Esquema Cap. II-4 Matriz Topológica.

motivación del estudiantes (intrínseco) y las expectativas laborales (extrínsecos), *“Si la motivación es positiva (+) el estudiante aumenta su intención por permanecer en la universidad en cambio; si el estudiante disminuye su motivación (-), aumenta la probabilidad de desertar. La motivación cambia durante los años de estudio, pues se relaciona directamente con la integración académica y la integración social”*. Este Modelo de Interacción se representa en esquema Cap. II- 6.

Capítulo III: Metodología

3.1. Desarrollo Metodológico del Trabajo Formativo Equivalente

Determinado el problema a investigar, precisado en capítulo I, el estudio que se presenta a continuación se caracterizará como un *Trabajo Formativo Equivalente*, orientado a revisar aspectos relevantes en la organización universitaria. En lo fundamental, será presentar un estudio de caso sobre deserción académica de pregrado y su relación con la planificación estratégica institucional, considerando que tipo de acciones se han realizado de acuerdo a la toma de decisiones de la Universidad de Playa Ancha.

3.1.1. Alcances de investigación

Respecto del estudio de caso se define como “una investigación que, mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto, se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar la hipótesis y desarrollar la teoría” (Sampieri, 2010).

Para los autores Stake (2006), Hammersley (2003) y Blatter (2008) sobre el estudio de casos, mencionado en Sampieri (2010) es “complejo y problemático intentar asociar el estudio de caso con una forma específica de investigación, debido a que se ha utilizado tanto en el enfoque experimental como en otras aproximaciones cuantitativas y en la investigación cualitativa”.

En términos de las preguntas de investigación y control de eventos conductuales⁵⁵, podemos decir que el estudio de casos responde de la siguiente forma:

Tabla Cap. III- 1: Preguntas investigativas

Estrategia o Diseño	Esencia de la pregunta de Investigación	¿Requiere control de eventos conductuales?
Estudio de Caso	¿Cómo? y ¿Por qué?	En ocasiones sí y en otras no

Fuente: Sampieri (2010)

⁵⁵ Un evento conductual puede concebirse como la ejemplificación temporaria de una propiedad física por parte de un organismo. Un evento mental puede concebirse como la ejemplificación temporaria de una propiedad no física por parte de algún continuamente. La distinción entre eventos conductuales y eventos mentales surge de una distinción entre propiedades físicas y propiedades no físicas respectivamente (Burgos, 2014).

Otros elementos significativos para el estudio de casos es la conformación de las siguientes componentes (Sampieri, 2010):

- Planteamiento del problema
- Propositiones o hipótesis
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto de caso o casos
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos
- Análisis de toda la información
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
- Reporte del caso (resultados).

Respecto de la tipología de los estudios de casos se caracteriza por la finalidad, el número de casos y la unidad de análisis. Para éstos últimos (Stake, 2016) ha señalado número de unidades o entidades (Sampieri, 2010):

- Un solo caso o unidad de análisis
- Múltiples unidades de análisis o casos
- Múltiples casos cruzados o entrelazados

Otros autores presentan clasificaciones. Así por ejemplo, Yin (2009) en (Sampieri, 2010) considera dos factores, casos y unidades de análisis:

- Un caso o varios casos
- Unidad holísticas o casos con unidades incrustadas

Para un mayor detalle y orientación de la propia investigación se aproximará al estudio de un caso con unidades incrustadas, “la gran unidad” para el presente estudio es la universidad, que se presentará segmentada en varias unidades de análisis (planificación estratégica, deserción), las cuales se seleccionan para ser analizadas en amplitud y profundidad desde la perspectiva de este trabajo.

Otro aspecto complementario es la técnica de estudio de casos desde una orientación didáctica, se puede resumir en su orientación a identificar problemas, analizar, determinar cursos de acción en la organización respecto

de las decisiones o toma de ellas. Lo representamos en los siguientes puntos. (Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, 2016):

- Analizar un problema
- Determinar un método de análisis
- Adquirir agilidad en determinar alternativas o cursos de acción
- Tomar decisiones

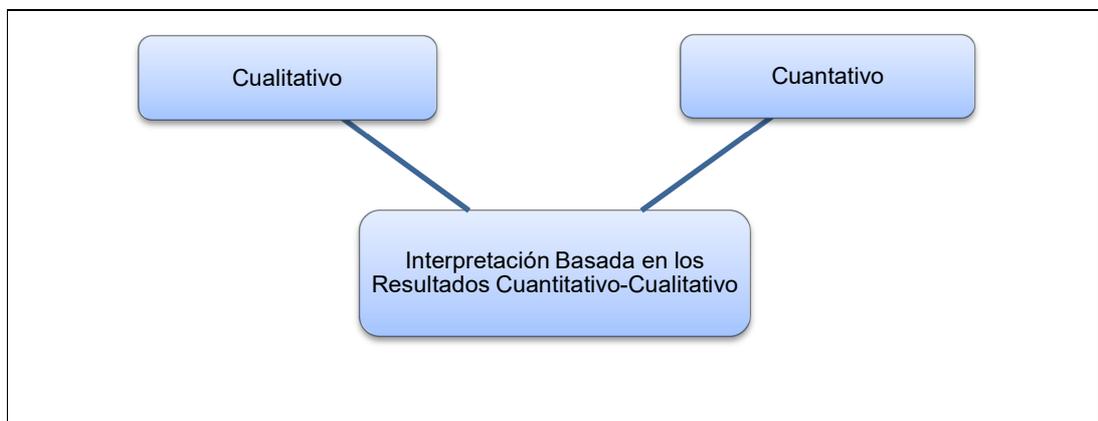
Otra metodología de casos son los diseños mixtos la investigación, que como tal utiliza instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa. En el siguiente punto se presenta el diseño mixto de triangulación como base del diseño metodológico para tratamiento de los variables de investigación, que aplicaremos a nuestro caso de estudio.

3.1.2. Metodología investigación mixta de triangulación

El propósito del diseño es combinar las fortalezas de ambas metodologías para obtener datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación. Se desea comparar y contrastar los datos originados por estas distintas metodologías.

Se realiza un estudio en solo una etapa con lo cual simultáneamente se recolecta, procesa y analiza la información (Compilación , 2010). Este diseño utiliza los métodos cuantitativos y cualitativos separados como medio para compensar las deficiencias inherentes y aprovechar sus puntos fuertes. Se presenta el siguiente esquema para su comprensión.

Esquema Cap. III- 1 Diseño triangular



Fuente: Adaptado de Creswell y Plano (2007) (Compilación , 2010)

Este integra los resultados de los dos métodos en su interpretación. Dicha interpretación puede tener convergencia fortaleciendo el conocimiento del estudio, como también exista falta de convergencia.

Las fortalezas del diseño de triangulación (Compilación , 2010):

- a) El diseño utiliza el sentido intuitivo. Los nuevos investigadores en métodos mixtos a menudo eligen este diseño.
- b) Este es un diseño eficiente, en el cual varios tipos de datos son recolectados durante una fase de la investigación aproximadamente al mismo tiempo.
- c) Cada tipo de datos puede ser recolectado y analizado separadamente e independientemente usando las técnicas tradicionales asociadas con cada tipo de datos.

El desafío de la presente metodología es que se requiere mucho esfuerzo y experiencia, particularmente porque al recoger simultáneamente los datos y que estos a su vez tengan el mismo peso.

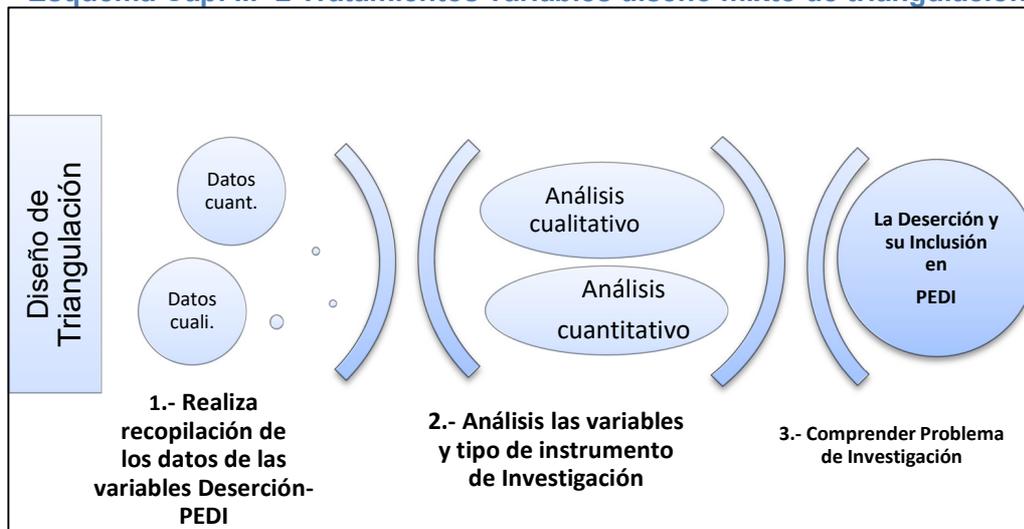
3.1.3. Diseño de la investigación del caso

Para el diseño de la investigación desarrollaremos el “cómo”. Así el estudio realizará una perspectiva de los procesos y técnicas de captura de datos, todo ello con fin de acercarse a los resultados propuestos por la investigación por medio de la comprobación de los objetivos específicos, y por tanto su objetivo general del estudio.

Como se mencionó en el capítulo uno, el problema planteado para la investigación es la relación entre la deserción de pregrado y su inclusión en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Playa Ancha (2012-2016). Lo anterior, se funda en las propias metas institucionales de la Universidad declaradas, y un marco de exigencia planteadas por las agencias del Estado, tales como Ministerio de Educación y su División de Educación Superior y la Comisión Nacional de Acreditación.

En el siguiente esquema (Cap. III-2) vamos a representar el diseño de investigación mixto de triangulación, a fin de representar las tres etapas de ella y cómo vamos a tratar las dos variables de investigación en sus análisis cualitativo y cuantitativo, según hemos comentado.

Esquema Cap. III- 2 Tratamientos variables diseño mixto de triangulación



Fuente: Adaptado (Compilación , 2010)

Como se observa en el esquema Cap. III- 2 se distinguen las tres fases. Existe una fase de recopilación de los datos cuantitativos y cualitativos, posteriormente un análisis de la investigación con los instrumentos definidos para cada metodología, para luego comprender e interpretar los resultados de la investigación.

A través de la metodología planteada de investigación mixta triangular, la recolección de datos, los análisis cualitativos y cuantitativa, la comprensión del problema y su síntesis se desarrollará el estudio de caso "La Deserción Académica y su Inclusión en la Planificación Estratégica: Caso Universidad de Playa Ancha 2010-2016". Hay señalar que el conjunto de acciones descritas darán cumplimiento a los objetivos específicos y la suma ellos al objetivo general del trabajo de tesis.

3.1.4. Objetivos del trabajo y sus acciones

El objetivo general declarado es:

"Comprender el modelo de planificación estratégica que aborda el fenómeno de la deserción de pregrado en la Universidad de Playa Ancha en el período 2010-2016".

Para desarrollar los tres objetivos específicos, se mencionarán cada uno de ellos y sus acciones para concretarlos.

- a) Analizar el contexto e influencia de la planificación estratégica en las universidades del Consejo de Rectores, y en particular la Universidad de Playa Ancha.
- Se revisará la información secundaria del sistema de educación superior y las políticas públicas principales orientadas a la planificación estratégica.
 - Se analizará los marcos conceptuales y características fundamentales de la planificación estratégica en instituciones universitarias.
 - Se revisará los antecedentes fundamentales de la planificación estratégica en la Universidad de Playa Ancha.
- b) Analizar la evolución y características del fenómeno de la deserción del pregrado, en el sistema de educación superior, considerando la situación de la Universidad de Playa Ancha.
- Se realizará una revisión de la información secundaria sobre la deserción de pregrado del sistema de educación superior y particularmente en las universidades.
 - Se estudiará los marcos teóricos sobre la deserción universitaria.
 - Se analizará con una matriz contenidos de las solicitudes estudiantiles incluidas en el reglamento académico de pregrado de la Universidad de Playa Ancha.
 - Se organizará las bases de datos de las solicitudes según sus categorías y motivos de estudiantes pregrado en los períodos 2010-2016 y 2012-2016.
 - Se efectuará un análisis estadístico de tipo descriptivo, considerando: medidas de tendencia central para las causas deserción de una población, promedio, mediana, desviación estándar, tablas y representaciones gráficas.
- c) Examinar la inclusión del fenómeno de la deserción y la planificación estratégica de la universidad en estudio.
- Se analizará con una matriz de contenidos relevantes la deserción según las políticas, objetivos estratégicos, específicos, indicadores y metas.

- Se desarrollará una síntesis parcial según los resultados del análisis de contenidos de los planes operativos (2015-2016) e informe de autoevaluación.

Para concluir, se debe señalar que la viabilidad de la investigación está dada en la posibilidad cierta de acceder a la información universitaria. Ello implica la formalidad respecto del uso de los datos, situación comprometida con las autoridades de la institución.

En lo específico y para desarrollo del caso de estudio, nos encontramos con la gran unidad que la constituye la Universidad de Playa Ancha y dentro de ella dos sub-unidades de análisis.

La primera corresponde a la deserción de pregrado: para su estudio y análisis se revisará la normativa académica que rige para los estudiantes de pregrado, el instrumento será a través de análisis de contenido. Posteriormente, se efectuará análisis descriptivo de las categorías de la deserción (distribución de las puntuaciones y medias de tendencias centrales).

La segunda variable objeto de estudio será el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la UPLA (2016-2025), utilizando como instrumento el análisis de contenido al conjunto políticas, objetivos estratégicos y específicos, acciones, indicadores-metas, planes operativos e informe de autoevaluación, en el contexto y relación con la deserción de pregrado.

En el siguiente esquema cap. III-3, representamos el caso de estudio *“La Deserción Académica y su Inclusión en la Planificación Estratégica: Caso Universidad de Playa Ancha 2012-2016”*, donde se abordará la gran unidad de estudio, es decir, la Universidad de Playa Ancha, y las subunidades de análisis correspondiente a la Deserción Pregrado y Planificación Estratégica período (2012-2016)⁵⁶. Este esquema representa el proceso de investigación desde una mirada según la gran unidad y la subunidades de análisis. Dentro de ella se establecen los instrumentos que utilizaremos según la variable o sub unidad en análisis a fin llegar a través de esta metodología mixta a la comprensión del problema.

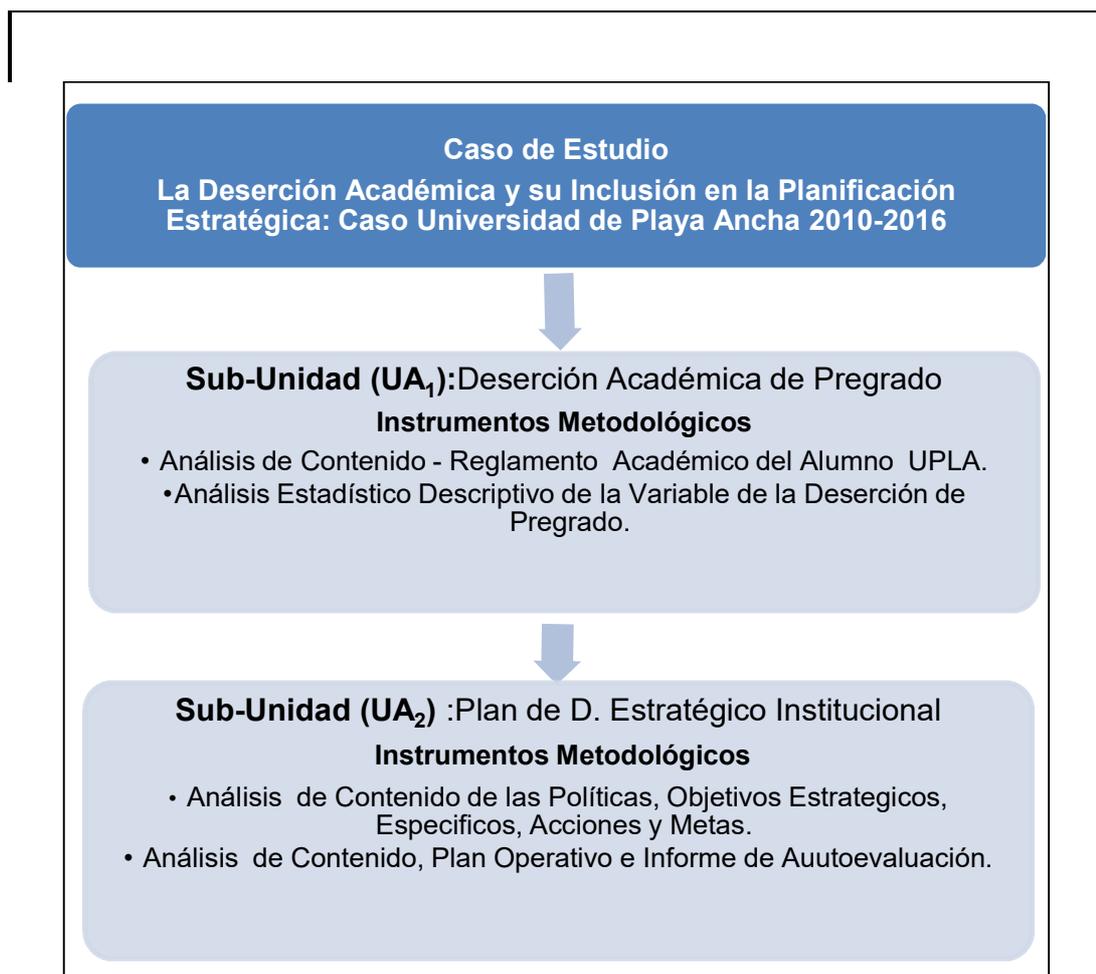
Este es un tipo de investigación no experimental, por lo tanto, se ejecuta sin manipular deliberadamente las variables, donde solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Sampieri, 2010). Las investigación no experimental se dividen en dos: diseños

⁵⁶ Como ya hemos señalado, cuando se mencionamos la planificación estratégica, entendemos el conjunto de políticas, objetivos, acciones y plan operativo. Todo ello, con el fin de hacernos una idea completa del conjunto de instrumentos de la planificación, sus declaraciones y acciones, como también sus responsables.

transeccionales y longitudinales, y dentro de los primeros encontramos exploratorios, descriptivos y correlacionales.

Esquema Cap. III- 3 Proceso de investigación - caso estudio gran unidad y sub-unidades de análisis

Gran Unidad: Universidad de Playa Ancha



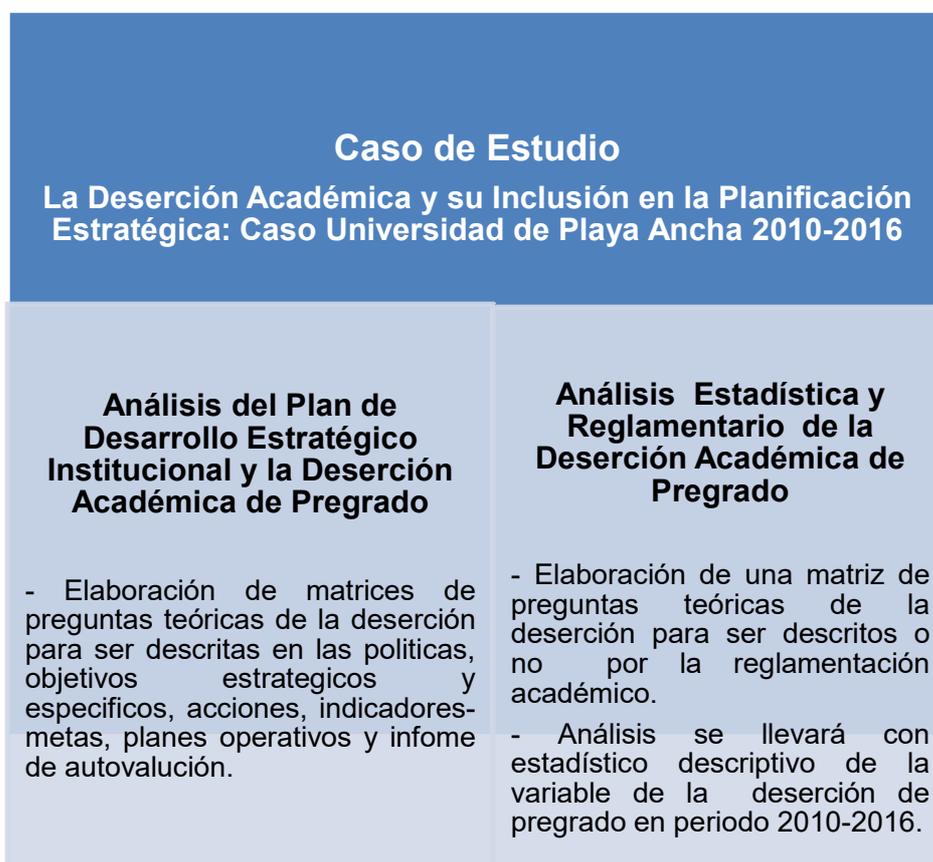
Fuente: Elaboración propia.

Como se representa el estudio de casos en el esquema cap. III-3, la gran unidad es la Universidad de Playa Ancha y sus dos sub-unidades de análisis, la deserción académica de pregrado y el plan de desarrollo estratégico institucional. A cada sub-unidad se le aplicará un instrumento metodológico que según su caso será análisis de contenido o estadístico descriptivo. Lo anterior, nos plantea el desafío de no perder de vista lo global del caso de estudio, es decir, avanzar en las causas y sus resultados generales de la

deserción universitaria en la UPLA y como la institución universitaria, a través de la planificación lo aborda.

El esquema cap. III-4, representa la operación del análisis del caso de estudio. Para ello se desarrollará una matriz con instrumento de dimensiones de análisis teóricos de la deserción con descripción en los planes de desarrollo estratégicos institucional -incluye las políticas- como también los aspectos normativos académicos de los estudiantes de pregrado, todo ello como parte del análisis de contenido. Otra parte de análisis se llevará con estadístico descriptivo de la variable de la deserción de pregrado en periodo 2012-2016.

Esquema Cap. III- 4 Caso de Estudio: Análisis entre la Deserción, Plan Desarrollo Estratégico (2016-2025) y Planes Operativos (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia.

Al término del análisis obtendremos un conjunto de información y conclusiones parciales respecto de la planificación estratégica, plan operativo, reglamentación y estadística, que en síntesis busca identificar las declaraciones o no declaraciones de la institución universitaria para enfrentar la deserción de pregrado.

3.1.5. La recopilación y sistematización de la información

Por medio del desarrollo de los capítulos uno y dos, hemos levantado la información secundaria, marcos teóricos y conceptuales sobre la planificación estratégica y la deserción universitaria, para una mayor comprensión del caso de estudio⁵⁷.

A modo de revisión e investigación del caso, se han considerado diversos documentos, informes y artículos, destacando por ejemplo:

- Publicaciones del Ministerio de Educación del Chile
- Publicaciones de la Comisión Nacional de Acreditación del Chile
- Publicaciones del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas
- Artículos y revisión teórica de la literatura especializada sobre deserción académica y planificación estratégica universitaria.
- Documentos oficiales sobre la deserción en la Universidad de Playa Ancha.
- Modelos teóricos de deserción universitaria.
- Otros

Lo anterior, nos planteó un contexto general, nacional, como también modelos, teoría y conceptos sobre la deserción académica y la planificación estratégica universitaria. En los siguientes puntos describiremos las técnicas de captura de los datos, las variables y los instrumentos.

⁵⁷ Las fuentes de información se definen como los recursos necesarios para acceder a la información y al conocimiento en general. Se reconocen dentro de las fuentes *información primarias*, las cuales transmiten información original, como son las monografías, publicaciones periódicas y en serie y literatura gris (llamada no convencional, semi-publicada, invisible, menor o informal, es cualquier tipo de documento que no se difunde por los canales ordinarios de publicación comercial, y que por tanto plantea problemas de acceso (Formación Universitaria , 2011) Otra fuente de *información es la secundaria*, contiene información referente a las primarias, son obras de referencia (son fuentes apropiadas por sus objetivos, plan ordenado y forma de tratar los temas y para la consulta con fines de información pues nos remiten z otras obras para conocer o ampliar un tema dado, una cuestión) y las fuentes de *información terciaria*, remiten y/o contiene información referente a las fuentes secundarias (Gómez, 2005)

3.1.6. Técnicas de capturas de datos

Para efectos de la recopilación de los datos específicos del caso de estudio hemos recurrido a los documentos y bases de datos oficiales de la Universidad de Playa Ancha respecto de las variables de Deserción de Pregrado (2010-2016) y Plan de Desarrollo Estratégico Institucional dentro del período (2016- 2025). Cabe mencionar que existen dos planes de desarrollo estratégico, los cuales corresponden a los períodos (2011-2015) y (2016-2025), las cuales tiene mucha similitud. No obstante, para el presente estudio se utilizará el vigente. Otra información a capturar serán los planes operativos de la Vicerrectoría Académica en el período (2015-2016), a fin de verificar la existencia o no de programas o proyectos que actúan sobre deserción académica de pregrado. Esta información oficial la dispone la Vicerrectoría de Desarrollo de la UPLA.

Para la información de la deserción de pregrado, utilizaremos el Reglamento del Alumno de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación⁵⁸. La Dirección General de Desarrollo Estudiantil UPLA dispone de un registro histórico con las solicitudes académicas de los estudiantes de pregrado. Respecto del tratamiento de las bases de datos, estas no presentarán antecedentes personales de los estudiantes y solo serán analizadas de forma agregada. También se dispone de los informes estadísticos de la Dirección de Gestión Curricular que registran los casos de retiros, suspensiones y postergaciones.

En el párrafo anterior, hemos dado cuenta de las fuentes y captura de los datos para el análisis de las variables presentadas. Como señalamos, este estudio de caso utilizará una metodología mixta de investigación que tiene como propósito del diseño combinar las fortalezas de ambas metodologías (cualitativas-cuantitativas) para obtener datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación. Este diseño utiliza los métodos cuantitativos y cualitativos separados como medio para compensar las deficiencias inherentes y aprovechando sus puntos fuertes.

A continuación, detallaremos la variable y el instrumento de análisis para cada una de ellas, según su metodología cualitativa o cuantitativa que se aplicará.

3.1.7. La variable de deserción académica de pregrado

Es de tipo no experimental y longitudinal de tendencia, es decir, aquellos que analizan los cambios a través del tiempo (categorías, conceptos, variables o sus relaciones), dentro de algunos población en general (Sampieri, 2010).

⁵⁸ El Reglamento Académico Estudiante, fue aprobado a través del Decreto Exento N°277/2005 de la UPLA.

Esta variable será investigada por medio de dos fuentes de datos, el reglamentario académico (no experimental de tipo transeccional descriptivo) y el registro de solicitudes académicas de la base datos de los estudiantes de pregrado período (2010- 2016).

Al respecto, las fuentes de información serán:

- Reglamento del Alumno de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación que regula las materias académicas de los estudiantes de pregrados.
- Informes estadísticos oficiales UPLA (2010-2016) y registro de solicitudes académicas en una base datos de los estudiantes de pregrado del periodo (2012-2016) de la Dirección General de Desarrollo Estudiantil e informe estadísticos de la Dirección de Gestión Curricular.

3.1.8. Instrumento metodológico para análisis de la variable deserción académica pregrado.

Para el análisis de la variable deserción se utilizarán dos instrumentos. Uno cualitativo, a través de una matriz de análisis de contenido con preguntas a responder, y otro cuantitativo, un análisis estadístico de tipo descriptivo.

Respecto de la aplicación de los instrumentos metodológicos de análisis mixto se desarrollará:

- Análisis de contenido del Reglamento del Alumno de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, para obtener información sobre la base teórica de modelos de deserción, contrastado en los sobre los títulos y artículos reglamento académico pregrado.
- Análisis estadístico de tipo descriptivo, tablas, as, promedio, mediana, desviación estándar de tendencia central de las causas de la deserción de una población y representaciones gráficas según categorías establecidas en reglamento académico del estudiante, se utilizará Excel 2010 con sus funciones estadísticas y otros. Anexo Cap. III-1

Es preciso mencionar que los registros de la deserción de pregrado que se analizarán corresponden al procedimiento formal de solicitudes académicas establecidas en la universidad para los estudiantes de pregrado.

3.1.9. Variable Plan de Desarrollo Estratégico Institucional:

Es de tipo no experimental de tipo transeccional descriptivo, son aquellos que recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Cuando es de tipo descriptivo tienen por objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Su procedimiento consiste en ubicar una o más variables aun grupo de objetivos, situaciones, contextos, fenómenos y así proporcionar su descripción (Sampieri, 2010).

Esta variable será investigada por medio de tres fuentes de datos, las políticas, plan estratégico, informe de autoevaluación y planes operativos de la Vicerrectoría Académica.

Las fuentes de información serán:

- Políticas y planes de desarrollo Estratégico Institucional (2016-2025) de la UPLA.
- Planes Operativos (2015-2016) de la Vicerrectoría Académica de la UPLA.
- Informe de Autoevaluación (2016).

Con este conjunto de instrumentos de planificación y evaluación para la acreditación institucional, dispondremos de una idea global y detallada sobre las declaraciones respecto de deserción de pregrado y el actuar institucional.

3.1.10. Instrumento metodológico para análisis de la variable Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

Para el análisis de la variable Plan de desarrollo Estratégico se utilizará un instrumento de análisis cualitativo, a través de una matriz de análisis de contenido con preguntas a responder por los instrumentos de planificación: Políticas, plan de desarrollo y planes operativos.

Respecto de la aplicación de los instrumentos metodológicos de análisis cualitativo se realizará:

- Análisis de contenido de las políticas, objetivos estratégicos, específicos, acciones e indicadores-metas del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la UPLA (2016-2025)

- Análisis de contenido de los planes operativos de la de la Vicerrectoría Académica de la UPLA que se relación con la deserción de pregrado e Informe de Autoevaluación.

3.1.11. Síntesis de resultados del estudio

Al término del análisis de las variables de deserción de pregrado y planificación estratégica, según se ha descrito en los puntos anteriores, se estará en condiciones de desarrollar conclusiones parciales según las variables y los instrumentos utilizados para el caso de estudio, análisis de contenido y estadística descriptivo, lo cual se abordado como comentarios y observaciones en los puntos tratados del Capítulo IV. Con ello, también se estará en condiciones presentar las conclusiones generales, específicas, sugerencias y recomendaciones según los objetivos planteados.

Con lo anterior, se concluye en marco metodológico para desarrollar el estudio: *La Deserción Académica y su Inclusión en la Planificación Estratégica: Caso Universidad de Playa Ancha 2010-2016.*

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación

4.1. Desarrollo del Estudio de Caso en la Universidad de Playa Ancha

Como se mencionó en los puntos del capítulo III sobre la metodología del estudio, el trabajo de caso se presenta como *“La Deserción Académica y su Inclusión en la Planificación Estratégica: Caso Universidad de Playa Ancha 2010-2016”*.

El objetivo general es:

“Comprender el modelo de planificación estratégica que aborda el fenómeno de la deserción de pregrado en la Universidad de Playa Ancha en el período 2010-2016”.

Los objetivos específicos son:

- a) Analizar el contexto e influencia de la planificación estratégica en las Universidades del Consejo de Rectores de Chile, y en particular en la Universidad de Playa Ancha.
- b) Analizar la evolución y características del fenómeno de la deserción del pregrado, en el sistema de educación superior, considerando la situación de la Universidad de Playa Ancha.
- c) Examinar la inclusión del fenómeno de la deserción y la planificación estratégica de la universidad en estudio.

Con el fin de exponer el caso según sus variables, se mencionarán los instrumentos de análisis y sus fuentes de información.

4.1.1. Variable Deserción Universitaria

Ésta se detalla, a través de los instrumentos aplicados al estudio, como también de las fuentes de información utilizada para la variable.

Instrumentos:

- Elaboración de una matriz de contenido de siete columnas y cinco filas para los análisis del Reglamentos del Alumno. Las columnas se representan con los siguientes campos: *Categorías Explicativas, Título II: De la Calidad de Alumno. Título III: De la Admisión y Postulaciones. Título VI: De la Matrícula. Título VIII: De las Postergaciones, Reincorporaciones, Retiros y Suspensiones. Título IX: De los Traslados y Transferencias y Unidad Responsable.* Para las filas se presentan cinco preguntas de referencia en el análisis de marco teórico y conceptual de la deserción.
- Se efectuará un análisis estadístico de tipo descriptivo que contiene Tablas de datos con los motivos, representaciones gráficas, medidas de tendencia central para las causas de la deserción de una población, promedio, mediana y desviación estándar. Lo anterior a través de planilla Excel (2010) y sus funciones estadísticas.

Fuentes de datos:

- Reglamento del Alumno de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación en Decreto N°277/2015 y sus modificaciones.
- Informe Estadístico 2010-2013, Informe Estadístico años 2014, 2015 y 2016 de la Dirección Curricular, Vicerrectoría Académica.
- Base de datos de la deserción de pregrado (2012-2016), Dirección de Desarrollo Estudiantil UPLA.

4.1.2. Variable Planificación Estratégica

Esta se detalla, a través de los instrumentos aplicados al estudio, como también de las fuentes de información utilizada para la variable.

Instrumentos:

- Elaboración de una matriz de contenido de 8 columnas y 5 filas para análisis del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional UPLA (2016-2025). Las columnas se representan con los siguientes campos: categorías explicativas, políticas, objetivos estratégicos y específicos, acciones, indicadores y metas.
- Elaboración de una matriz de contenido de 5 columnas y 2 filas para los informes Planes Operativos de la Vicerrectoría

Académica (2015-2016) e Informe de Autoevaluación UPLA (2016). Las columnas se representan con los siguientes campos: categorías explicativas, Planes Operativos, Informe de Autoevaluación, Medios-Resultados.

Fuentes de datos:

- Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2016-2025), Universidad de Playa Ancha.
- Base de datos con los Planes Operativos de la Vicerrectoría Académica (2015-2016).
- Informe de Autoevaluación Institucional UPLA (2016)

4.2. Análisis de la Deserción en Reglamento del Alumno de la UPLA

A continuación, se da cuenta de una síntesis de las cinco categorías explicativas del análisis de contenido realizado al reglamento académico de la universidad. Ver matriz anexo Cap. IV-1.

4.2.1. Dimensión de análisis N°1: Qué se considera para ser estudiante de pregrado en la UPLA

Para la trayectoria académica de los estudiantes, qué se considera para ser estudiante de pregrado en la Universidad de Playa Ancha.

4.2.1.1. Títulos y artículos del reglamento académico

Podemos señalar que lo relacionado con la condición de estudiante se encuentra en los títulos del reglamento respecto: *de la Calidad de Alumno, de la Admisión Postulaciones, de la Matrícula*. Fundamentalmente los artículos N°4 y 5 nos mencionan las condiciones para ser alumno admitido por la universidad. Éstos deben formalizar su matrícula administrativa y académica de alumno regular cumpliendo con el ingreso indicado en los procedimientos oficiales, e inscritos en un programa conducente a título profesional, grado académico, título de técnico o postítulo.

Otro de los elementos mencionados son las restricciones para ser alumno. Se menciona en los artículos N° 13,14 y 17, donde se plantea la condición necesaria de salud compatible con las exigencias de la carrera o programa, o las contradicciones para el ejercicio de la profesión, como haber sido expulsados de otras universidades y tener antecedentes delictuales. Estas restricciones desde lo reglamentario son supervisadas por admisión, coordinador de programa, Dirección General de Pregrado y la Rectoría, si así fuese necesario para su cumplimiento.

4.2.1.2. Observaciones

El reglamento académico menciona con claridad las condiciones de admisión, matrículas administrativas y académicas e inscritos en un programa de pregrado, como también las condiciones de restricción para ser alumno (salud, expulsión, antecedentes delictuales). Otro elemento esta dado en el control administrativo de las autoridades: admisión, coordinador de carrera, Dirección General de Pregrado, Rector para la admisión y, con ello, llevar adelante el procedimiento de matrícula o restricción de ella.

4.2.2. Dimensión de análisis N°2: ¿Se distinguen las deserciones de las suspensiones?

En relación a la definición de la deserción universitaria de Tinto (1982) plantea que es “una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo”. Stratton, Ottelo y Wetzel (2008) distinguen entre la deserción y la suspensión, explicando que en algunos casos los estudiantes hacen una pausa en sus estudios, tras lo que se reincorporan al sistema (Centro de Estudios Mineduc , 2012). ¿Se distinguen las deserciones de las suspensiones?

4.2.2.1. Títulos y artículos del reglamento académico

Se menciona en el reglamento lo relacionado con la deserción y las suspensiones. Esto se encuentra en Título VIII: *De las Postergaciones, Reincorporaciones, Retiros y Suspensiones*. Para efectos de una mayor claridad de sus definiciones *Postergaciones, Retiros y Suspensiones*, se detalla en los artículos N° 54, 63 y 65. Luego se mencionan los procedimientos de Reincorporación -artículo N° 61- como un mecanismo que

opera en conjunto con las solicitudes de Postergación y Suspensiones que han superado los plazos autorizados.

Dada la importancia del punto, expondremos en la tabla Cap. IV-1 las tres definiciones encontradas en el reglamento académico respecto de la deserción (Retiro) y suspensiones (Postergación, Suspensión).

Tabla Cap. IV- 1: Tipos de solicitud y su definición

Tipo de Solicitud	Definición
Postergación	... Consiste en la suspensión autorizada por la Universidad del semestre académico en que el alumno se encuentra matriculado. Esta solicitud podrá hacer hasta por diez semestres y sin tener que postergar necesariamente el semestre en que se solicita (Art.54)
Retiro	... Es el acto por el cual el alumno manifiesta formalmente y por escrito a la Dirección General de Pregrado su voluntad de no continuar en la carrera o programa en que está matriculado (Art.63)
Suspensión	... Es el acto por el cual un estudiante que ha concluido un período académico y que no se ha matriculado en el período siguiente, solicita interrumpir sus estudios hasta por un año, con autorización de la Dirección General de Pregrado (art.65)

Fuente: Reglamento UPLA

A continuación, se presenta la definición del Reincorporación y su definición según el Reglamento en la siguiente tabla Cap. IV-2.

Tabla Cap. IV- 2: Tipo de solicitud la Reincorporación y su definición

Tipo de Solicitud	Definición
Reincorporación	<p>... Es el acto por el cual una persona que se ha retirado de su carrera, es autorizado para reincorporarse a la misma carrera, con el fin de continuar su formación académica.</p> <p>Para ser autorizado la reincorporación, el alumno deberá reunir los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Que no haya sido eliminado académicamente Que no hayan transcurrido más de cinco años desde su retiro de carrera Que no registre deudas pendientes con la Universidad Que no registre sanciones disciplinarias

Fuente: Reglamento UPLA

4.2.2.2. Observaciones

Dentro del análisis del Reglamento, no existe el término deserción propiamente tal. Lo que existe, dada su temporalidad, es un grupo de tres solicitudes donde podemos diferenciar la deserción de las suspensiones, siendo la *solicitud de retiro* una deserción propiamente tal de la institución, y las *solicitudes de postergaciones y suspensiones*, según su temporalidad en suspensiones transitorias. *Si el estudiante no realiza su reintegro en el tiempo autorizado a sus programas de pregrado, esta suspensión se convierte en deserción institucional o del sistema.*

Respecto de las unidades responsables de evaluar las solicitudes, esto le corresponde a la Dirección General de Pregrado, la cual tendrá que resolver considerando: antecedentes académicos y las obligaciones contraídas (crédito universitario, aranceles, biblioteca, préstamo de urgencia, etc.). Las solicitudes a realizar por los alumnos deben considerar las fechas del Calendario Académico del año respectivo y su formato y visados.

Un punto enunciado para la investigación de los planes operativos de la Vicerrectoría Académica, es saber si existe alguna unidad en la institución que gestione las reincorporaciones de los estudiantes a través de un seguimiento de las solicitudes y sus plazos.

4.2.3. Dimensión de análisis N°3: ¿Se distinguen las temporalidades en el Reglamento Académico?

*Según la temporalidad el estudiante en una carrera puede desertar en tres tipos (Vásquez, 2003): la deserción precoz, la deserción temprana y la deserción tardía. Otras definiciones según el tiempo de receso académico “es posible considerar como desertor a aquel individuo que siendo estudiante de una institución de educación superior no presenta actividad académica durante tres semestres académicos consecutivos”
¿Se distinguen las temporalidades en el Reglamento Académico?*

4.2.3.1. Títulos y artículos del reglamento académico

Respecto de la temporalidad de las solicitudes esto se encuentra en Título VIII del Reglamento: *De las Postergaciones, Reincorporaciones, Retiros y Suspensiones*. Para efectos de una mayor claridad de los tiempos establecidos en las solicitudes se establece para la postergación 10

semestres (Art.54), y para la suspensión dos semestres (Art.65). Como regla general para ambas solicitudes, deberán realizarse en plazos que establezca el Calendario Académico de cada año.

Expondremos los plazos y obligaciones a las suspensiones académicas, detallados en la tabla Cap. IV-3 de las solicitudes de postergación y suspensión.

Tabla Cap. IV- 3: Tipos de solicitud y su temporalidad

Tipo de Solicitud	Definición
Postergación	<p>Plazos fijados por la postergación autorizada, no debiendo exceder, en todo caso, el <i>plazo de cinco años</i>.</p> <p>El alumno de primer año a quien se le autorice la postergación del primer semestre de la carrera deberá continuar sus estudios en primer semestre del año siguiente.</p> <p>El alumno podrá hacer uso de este derecho hasta en <i>dos oportunidades durante el transcurso</i> de su carrera (art.56)</p>
Suspensión	<p>... El alumno podrá hacer uso de este beneficio hasta por dos semestres durante el transcurso de su carrera. El alumno podrá continuar sus estudios en forma regular una vez cumplido los plazos fijados por la suspensión autorizada. Debiendo solicitar su reincorporación sólo si ha excedido dicho plazo (Art.67)</p>

Fuente: Reglamento UPLA

4.2.3.2. Observaciones

Dentro del análisis de las solicitudes de postergación y suspensión, considera una obligación a los estudiantes de primer año volver a su programa de carrera dentro del año siguiente, como también las limitaciones del uso de la postergación (dos veces). Cabe decir que desde la perspectiva teórica el alumno con tres semestres consecutivos es considerado un estudiante desertor, según el marco teórico. Dentro del detalle de cada solicitud, llama la atención la posibilidad de poder postergar por 5 años (10 semestres), la suspensión hasta por un año (dos semestres) y el retiro de forma permanente; se establece claramente las diferencias.

La unidad responsable de evaluar las solicitudes es la Dirección General de Pregrado, la cual tendrá que resolver considerando los antecedentes académicos del alumno y las obligaciones contraídas por este (crédito universitario, aranceles, biblioteca, préstamo de urgencia, etc.).

4.2.4. Dimensión de análisis N° 4: ¿Se establece en el Reglamento del Alumno las causas para la suspensión y retiro de las actividades académicas?

Según la adaptación (Bean, 1980) al Modelo de Interacción de Tinto (1975), se sostiene que inciden en la deserción los siguientes factores: Académicos, Psicosociales, Ambientales y Socialización ¿Se establece en el Reglamento del Alumno las causas para la suspensión y retiro de las actividades académicas?

4.2.4.1. Títulos y artículos del reglamento académico

En relación a las suspensiones según sus causas, estas se encuentran en el Título VIII del Reglamento: *De las Postergaciones, Reincorporaciones, Retiros y Suspensiones*. Para efectos de una mayor claridad y detalle de las causas se presentará en la tabla Cap. IV-4 la *Postergación, Suspensión y Retiro, según los artículos N° 57, 68 y 63*.

Tabla Cap. IV- 4: Tipos de solicitudes y sus causas

Tipo de Solicitud	Causas
Postergación	Algunos de los siguientes causales (Art.57): <ul style="list-style-type: none">a) <i>Enfermedad</i> comprobada y con carácter de recuperable, para lo cual el alumno deberá presentar los certificados médicos correspondientes, los que deberán ser visados por el Servicio Médico de la Universidad. La Universidad se reserva el derecho de requerir, cuando así lo estime conveniente, la consulta a un especialista determinado. En el Art. 55° se establece que no regirá el plazo establecido (plazos del Calendario Académico para realiza la solicitud enfermedad)b) <i>Viaje al extranjero</i> del alumno por un período superior a dos meses. Esta situación deberá ser debidamente acreditada con los respectivos pasajes o invitaciones.c) <i>Actividades laborales</i> del alumno debidamente acreditadas, que hagan incompatible la asistencia regular a las clases.d) <i>Enfermedad producida a consecuencia del embarazo o del alumbramiento o enfermedad del hijo menor de un año</i> que requiera la atención en el hogar con motivo de enfermedad grave. Tales circunstancias deberán ser debidamente acreditadas y visadas por Servicio Médico de la Universidad. En el Art. 55° se establece que no regirá el plazo establecido (plazos del Calendario Académico para realiza la solicitud enfermedad)e) <i>Problemas socioeconómicos</i> que hagan incompatible su situación con el carácter de alumno regular. Esta situación deberá ser

acreditada por el Servicio de Bienestar Estudiantil de la Universidad.

Suspensión

Alguna de las siguientes causales (Art.68):

- a) Problemas socioeconómicos que hagan incompatible su situación con el carácter del alumno regular.
- b) Enfermedad producida a consecuencia del embarazo o del alumbramiento o enfermedad del hijo menor de un año que requiera la atención en el hogar con motivo de enfermedad grave. Tales circunstancias deberán ser debidamente acreditadas y visadas por el Servicio Médico de la Universidad.
- c) Actividades laborales del alumno debidamente acreditadas, que hagan incompatible dichas obligaciones con la asistencia regular a clases.
- d) Otra causal debidamente acreditada ante la Dirección General de Pregrado, la que resolverá previo estudio de los antecedentes presentados.
- e) No tener asignaturas que cursar en el semestre que suspende.

Retiro

El retiro deberá ser tramitado ante la *Dirección General del Pregrado*, la que le dará curso previo verificación del cumplimiento de las obligaciones contraídas por el alumno en relación al crédito universitario, aranceles, biblioteca, préstamos de urgencia etc. (Art.64)

El alumno que no haga uso de los procedimientos regulares para no continuar sus estudios en la Universidad se entenderá que *abandona*, debiéndosele evaluar todas las asignaturas inscritas hasta finalizar el período lectivo correspondiente (Art.71).

Fuente: Reglamento UPLA

4.2.4.2. Observaciones

Dentro del análisis de las causales de la postergación y suspensión se encuentran las enfermedades, viajes al extranjero, problemas socioeconómicos, alumbramiento, enfermedad de hijos menores. Para la solicitud de Suspensión la causa personal y sin carga académica se diferencia de la solicitud de Postergación. En síntesis, en el Reglamento se establecen las causas de postergación y suspensión. Para el caso de las solicitudes de Retiro no se requieren de causas, más allá que el formato de solicitud establece mencionar la o las causas, lo cual aporta valiosa información de análisis institucional.

La Dirección General de Pregrado es la unidad responsable de evaluar las solicitudes. Respecto del caso de solicitudes de Suspensión, esta sólo requiere un visto bueno del Servicio de Biblioteca, mientras que para la Postergación y Retiro se necesita una mayor cantidad de vistos buenos de otras unidades institucionales (Dirección de Aranceles, Dirección General de Desarrollo Estudiantil, Dirección de Biblioteca) considerando para ello los

antecedentes académicos y las obligaciones contraídas (crédito universitario, aranceles, biblioteca, préstamo de urgencia, etc.).

4.2.5. Dimensión de análisis N°5: ¿El Reglamento Académico considera los cambios carrera u otros y de qué forma?

Según los estudios de las deserciones, algunos trabajan la clasificación en dos tipos de abandonos universitarios. La primera con respecto al tiempo (inicial, temprano y tardío); y la segunda respecto del espacio como interno, institucional, y del sistema educativo. En relación al espacio interno institucional ¿El Reglamento Académico considera los cambios de carrera u otros? ¿Y de qué forma?

4.2.5.1. Títulos y artículo del reglamento académico

Respecto a lo relacionado a cambios internos e institucionales, se encuentran considerados en el Título IX del Reglamento: *De los Traslados y Transferencias*. Para efectos de una mayor claridad se mencionará los casos de traslado y transferencias detallados en los artículos N° 72, 73, 74,75, 77, 68 y63.

En la tabla Cap. IV-5 se presenta las definiciones de traslado y transferencia y sus requisitos.

Tabla Cap. IV- 5: Tipos de solicitudes y su definición

Tipo de Solicitud	Definición
Traslado	... Es el acto en virtud del cual el estudiante solicita su cambio de una institución de educación superior, nacional o extranjera, debidamente acreditada por los organismos oficiales, a este Universidad, para continuar sus estudios en una <i>carrera igual o equivalente a la de origen (Art.72)</i>
Transferencia	Es el acto por el cual el estudiante solicita el cambio de una carrera a otra distinta, ya sea dentro de esta Universidad o proveniente de otra institución de educación superior, nacional o extranjera, debidamente acreditada por los organismos oficiales (Art. 73)
Traslado- Transferencia	... Traslados como las transferencias requieren del reconocimiento u homologación de las asignaturas aprobadas y que correspondan a la carrera de origen del postulante con relación a aquellos de la

carrera a la cual ingresa(Art.74)

Los alumnos que soliciten traslado o transferencia a una determinada carrera deberán hacerlo en los plazos que este proceso se determine anualmente (Art.77)

La Universidad podrá acoger o rechazar las solicitudes de traslados o transferencias teniendo en consideración el grado de cumplimiento de los requisitos y condiciones señaladas precedentemente y la existencia de vacantes en la carrera para la cual se formula la solicitud (Art.75)

Requisitos

... Cumplan con los siguientes requisitos y condiciones (Art.75):

- a) Haber sido alumno regular de una carrera de educación en alguno de los dos años anteriores a la solicitud.
- b) No haber sido eliminado académicamente o administrativamente en la institución de origen.
- c) Tener aprobados, al menos diez asignaturas o actividades curriculares en la carrera de origen.
- d) Tratándose de alumnos de primer año, tener aprobados el 50% de las asignaturas o actividades.

Fuente: Reglamento UPLA

4.2.5.2. Observaciones

Dentro del análisis de cambio interno e institucional están previstas en el Reglamento ya sea el caso de Traslado (otro institucional) igual o similar carrera y la Transferencia (interno, institucional). Esta última a una carrera distinta a la de origen. Para ambos casos se solicitan las homologaciones de ramos, la existencia de vacantes en las carreras solicitada y el pago del valor de la respectiva solicitud.

La Dirección General de Pregrado es la unidad responsable de evaluar las solicitudes y establecer el plan de estudio. Las fechas para estos cambios se encuentran en calendario académico de cada año.

4.2.6. La causal de eliminación académica

Como hemos planteado existen diferencias entre las formas de deserción en la trayectoria de los estudiantes universitarios, así como la propia eliminación académica, derivados de las exigencias y las normativas que regulan los programas de las carreras. Para ello, nos parece relevante presentar las definiciones de la eliminación académica, proceso de solicitudes de apelación y los requisitos dentro del Reglamento del Alumno de Universidad de Playa Ancha de Cs. de la Educación.

En la tabla Cap. IV-6 se presentan las definiciones de la eliminación, oportunidades de gracias y la gobernanza de las decisiones, frente a las solicitudes.

Tabla Cap. IV- 6: Causales de Eliminación, oportunidades de Gracia y gobernanza

Tipo de Solicitud	Definición
La causal de eliminación	... Los alumnos que hubieran reprobado una o más asignaturas deberán repetirlas en semestre inmediatamente siguiendo en que se ofrezca el curso. Los alumnos que no aprobaren las asignaturas pendientes en este segundo oportunidad caerán en causal de eliminación y deberán hacer abandono de la carrera o programa(Art.50°)
Oportunidad de gracia	... Sin embargo, los alumnos podrán solicitar durante el desarrollo de la carrera o programa, la oportunidad de gracia para cursar hasta dos asignaturas distintas por tercera oportunidad (1ª y 2ª tercera) siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> a) Si es alumno de primer año, deberá tener promedio de notas igual o superior a 4 0 o tener aprobado el 50% de las asignaturas cursadas. b) Si es alumno de curso superior, deberá tener promedio de notas igual o superior a 4 0”
Gobernanza en la Causal de Eliminación	<p>“Las solicitudes de 1ª y 2ª tercera oportunidad serán resueltas por la Dirección de Pregrado</p> <p>No obstante lo indicado precedentemente, los alumnos podrán solicitar la oportunidad de gracias para cursar una nueva asignatura por tercera oportunidad (3ª), siempre que su promedio de notas sea igual a superior 4 0, y tenga el 50% de las asignaturas de su plan de estudio aprobados.</p> <p>Asimismo, los alumnos podrán solicitar la oportunidad de gracia para cursar una asignatura diversa, de las anteriores por tercera oportunidad (4ª tercera), siempre que su promedio de notas sea igual a superior a 4 0 y tengan el 75% de las asignaturas de su plan de estudio aprobadas.</p> <p>Las solicitudes de 3ª y 4ª tercera oportunidad serán resueltas por el Vicerrector Académico previo informe de la Dirección General de Pregrado.</p> <p>Sin perjuicio de lo indicado en los incisos anteriores, el Tribunal Académico podrá acoger, por una sola vez y previo informe del coordinador docente, solicitudes de tercera oportunidad para casos de calificaciones que no cumplan los requisitos de nota y avance curricular mínimos indicados precedentemente.</p> <p>El Tribunal Académico⁵⁹ también podrá acoger solicitudes de cuarta oportunidad para casos calificados, por una vez y</p>

⁵⁹ El Reglamento del Alumno de Universidad de Playa Ancha de Cs. de la Educación en su art. 3º, cualquier situación no prevista en el presente reglamento, como asimismo todas las dudas que se

previo informe del coordinador docente, pudiendo determinar que el alumno curse nuevamente la asignatura o rinda un examen especial. En este caso, el alumno no podrá inscribir ningún otra asignatura en semestre de la asignatura reprobada o rendir el examen especial.

Las solicitudes de oportunidades de gracia a que se refiere este artículo, deberán presentarse ante la Dirección General de Pregrado”

Fuente: Reglamento UPLA

4.2.7. Comentarios y observaciones al Reglamento del Alumno

En los puntos desarrollados recientemente, se ha podido conocer los aspectos fundamentales de la reglamentación académica de los estudiantes. Por medio del análisis de contenido hemos podido distinguir las definiciones respecto de la condición de alumno en la universidad, las solicitudes de deserción y suspensiones académicas, sus causas invocadas, la temporalidad, entre otros puntos. Las unidades responsables de gestionar las solicitudes respecto de su recepción y resolución de lo planteado.

En los siguientes puntos avanzaremos en la investigación de la deserción universitaria en la UPLA, se presentan los antecedentes estadísticos de las solicitudes de Postergación, Suspensión y Retiros del período (2010-2016) y los retiros de primer año y cursos superiores (2012-2016). Lo anterior, a través del análisis estadístico descriptivo, organización de tablas, gráficos, donde se destacan medidas de tendencia central.

interpretación suscitaren, serán resueltos por el Rector, o bien, esta autoridad podrá someterlas a conocimiento y resolución de un Tribunal Académico. El Tribunal Académico estará constituido por las siguientes personas: a) Vicerrector Académico, quien lo presidirá, b) Ocho académicos de los más altas jerarquías de la Universidad, que representan a las ocho Facultades de la Institución, c) El Director General de Pregrado, quien será su secretario y solo tendrá derecho a voz.

4.3. Análisis Cuantitativo de la Variable de Deserción

En los siguientes puntos presentaremos los antecedentes agregados de la Universidad de Playa Ancha, respecto de las solicitudes de Postergaciones, Suspensiones y Retiros de los estudiantes de pregrado durante el período (2010-2016). Estos datos y análisis son presentados en tablas con los motivos o causas, estadísticas descriptivas de medidas de tendencia central, variabilidad, y representaciones gráficas según cada solicitud⁶⁰.

4.3.1. Las solicitudes de Postergaciones

Para efecto de la definición de la postergación diremos que es la suspensión autorizada por la Universidad del semestre académico en que el estudiante se encuentra matriculado. Esta solicitud puede ser hasta por diez semestres y sin tener que postergar necesariamente el semestre en el que solicita.

En la siguiente tabla Cap. IV-7, se presentan las Postergaciones según causas o motivos y su número de solicitudes para el período (2010-2016).

Tabla Cap. IV- 7: Motivos y número de solicitudes de Postergaciones (2010-2016)

Nº	Motivos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	(2010-2016)
1	Viaje Extranjero	3	3	4	3	5	2	1	21
2	Laborales	1	22	7	9	3	2	4	48
3	Embarazo	11	17	10	15	7	8	7	75
4	Otro	11	83	3	3	10	5	5	120
5	Económico	0	2	29	35	25	15	16	122
6	Enfermedad	58	45	51	41	21	30	15	261
	Total	84	172	104	106	71	62	48	647

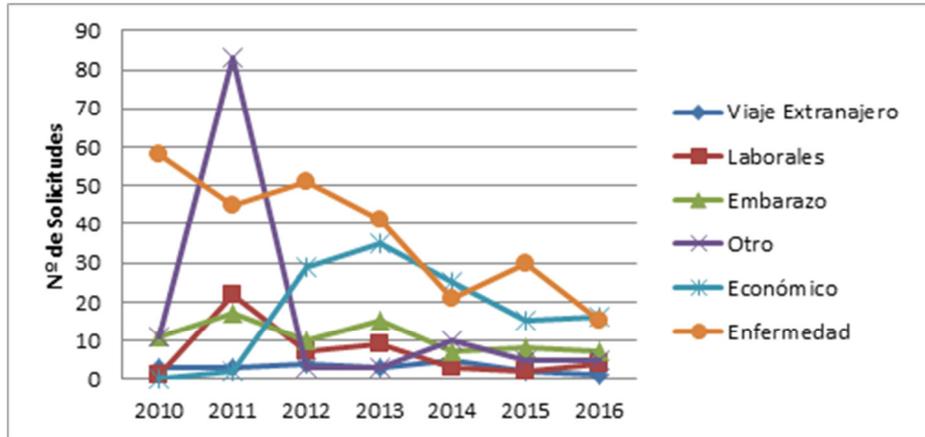
Fuente: Informe Estadísticos Dirección Gestión Curricular, UPLA

Como se puede observar existen 6 motivos o causas de postergación total del período (2010-2016) y corresponde a 647 solicitudes, siendo la menor cantidad de motivos “Viaje al extranjero” con 21 casos, y la mayor con 261, debido a “Enfermedad”.

⁶⁰ El estudio no tiene foco en las facultades y carreras de la Universidad de Playa Ancha.

A continuación presentamos dos gráficos con la representación de los motivos de las postergaciones dentro del período de análisis.

Gráfico Cap. IV- 1: Motivos de las Postergaciones por año (2010-2016)

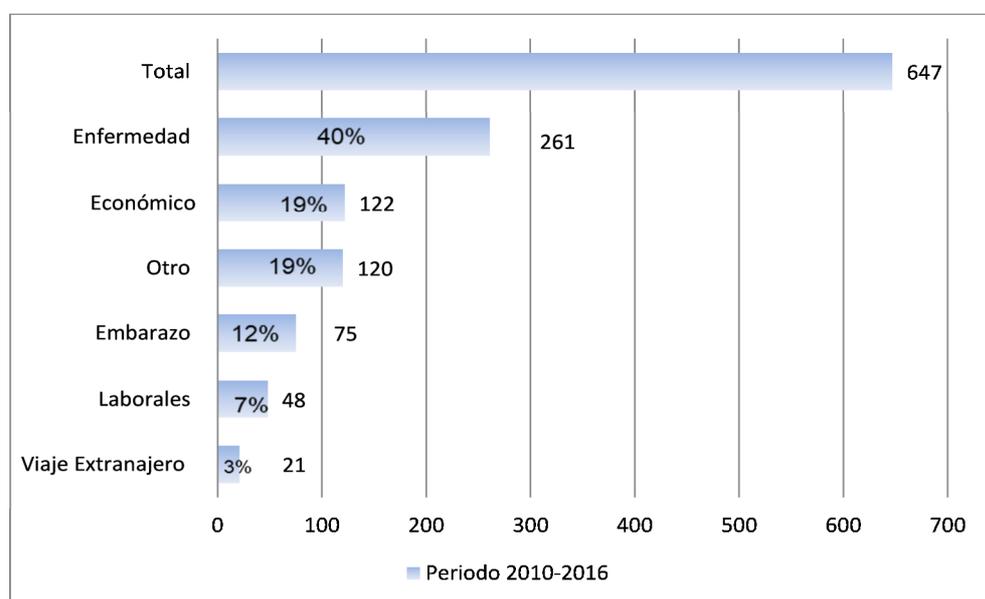


Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico Cap. IV-1 se representa los motivos de las Postergaciones, se observa un peak año 2011 con la causa “Otro” con 83 solicitudes, el cual no aporta información, siendo el número de solicitudes más requeridos “Enfermedad” y “Económicos” del período. En general se aprecia un descenso en las solicitudes de postergaciones del 2013 al 2016.

En el siguiente gráfico Cap. IV-2 se observan los motivos y su número de solicitudes de postergaciones, ordenados de mayor a menor, siendo “Enfermedad” con 261 solicitudes, seguido de “Económicos” con 122 solicitudes las mayores y la menor “Viaje al Extranjero” con 21 solicitudes, conformando un total de 647 solicitudes, incluyendo su participación porcentual de acuerdo a los seis motivos.

Gráfico Cap. IV- 2: Motivos de las Postergación por número de solicitudes (2010-2016)



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2. Medidas de tendencia central y variabilidad de las Postergaciones

Se presentan las medidas de tendencia central y variabilidad para una población de datos en base a las solicitudes de Postergación para los años (2010-2016), las cuales se detallan en la tabla Cap. IV-8 y su gráfico Cap. IV-3 respectivo.

Tabla Cap. IV- 8: Medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Postergación, período (2010-2016)

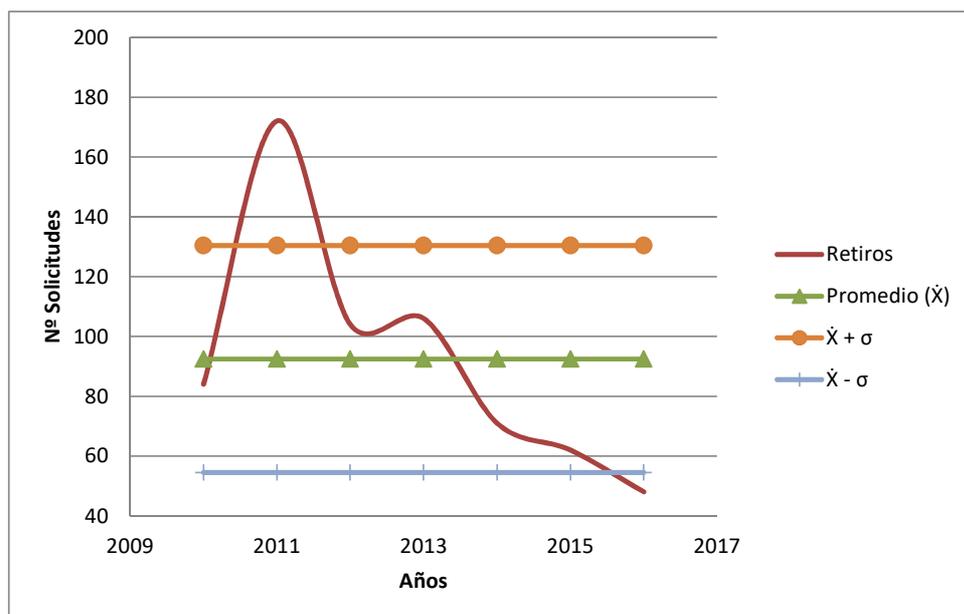
Nº	Mediadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Postergación	84	172	104	106	71	62	48
2	Promedio (\bar{X})	92	92	92	92	92	92	92
3	Mediana	84	84	84	84	84	84	84
4	Desviación Estándar (σ)	38	38	38	38	38	38	38
5	$\bar{X} + \sigma$	130	130	130	130	130	130	130
6	$\bar{X} - \sigma$	54	54	54	54	54	54	54

Fuente: Informe Estadísticos Dirección Gestión Curricular, UPLA

Se destaca el promedio del período con 92 solicitudes de postergación, siendo su mediana 84 con una desviación estándar de 38 solicitudes.

En el siguiente gráfico Cap.IV-3 representamos las medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de postergación del periodo.

Gráfico Cap. IV- 3: Representación medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Postergaciones, período (2010-2016)



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del período de análisis de las solicitudes de Postergaciones observamos un peak de alza el año 2011 un número de 172 solicitudes, superando a las 92 solicitudes promedio y banda superior de 130. Las solicitudes desde año 2011 al 2016 caen un 63,9 por ciento respecto del año 2011. La dinámica de las suspensiones del año 2012 hasta 2015 está dentro del rango (130-54 solicitudes) con excepción de los años 2011 y 2016.

4.3.3. Las solicitudes de Suspensión

Para efecto de la definición de la Suspensión diremos que es el acto por el cual un estudiante que ha concluido un período académico y que no se haya matriculado en el período siguiente, solicita interrumpir sus estudios hasta por un año, con la autorización de la Dirección General de Docencia.

En la siguiente tabla Cap. IV-9 presentamos las Suspensiones según sus motivos o causas por año y período (2010-2016).

Tabla Cap. IV- 9: Motivos y número de solicitudes de Suspensión (2010-2016)

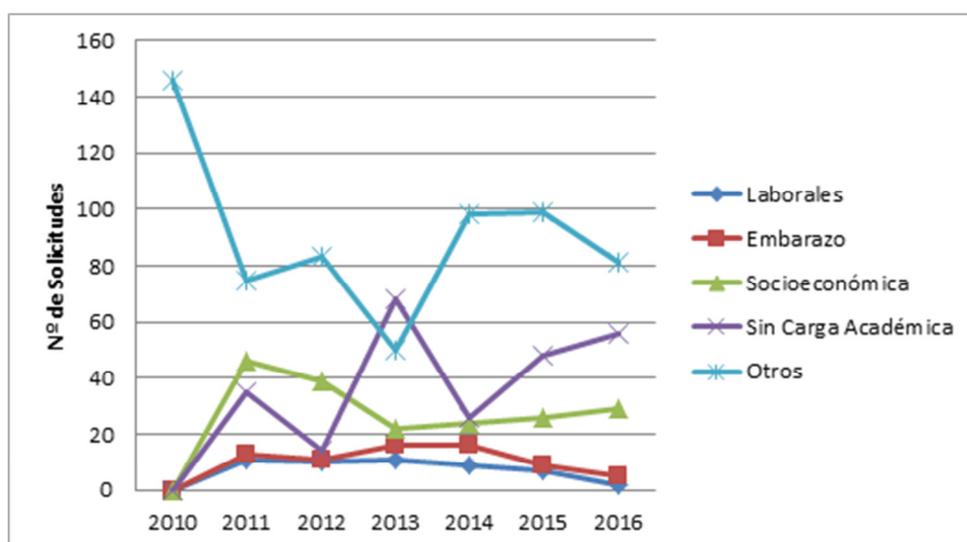
Nº	Motivos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	(2010-2016)
1	Laborales	0	11	10	11	9	7	2	50
2	Embarazo	0	13	11	16	16	9	5	70
3	Socioeconómica	0	46	39	22	24	26	29	186
4	Sin Carga Académica	0	35	14	68	26	48	56	247
5	Otros	146	75	83	50	98	99	81	632
Total		146	180	157	167	173	189	173	1.185

Fuente: Informe Estadísticos Dirección Gestión Curricular, UPLA

Como se puede observar existen 5 motivos para las solicitudes de Suspensión, siendo un total del período (2010-2016) de 1.185 solicitudes, siendo la menor “Laborales” con 50 solicitudes y “Otros” la mayor con 632 solicitudes.

En los siguientes dos gráficos se expresan las solicitudes de suspensión que representan los motivos por año y número de solicitudes del período de análisis y sus porcentajes.

Gráfico Cap. IV- 4: Motivos de las Suspensiones por año (2010-2016)



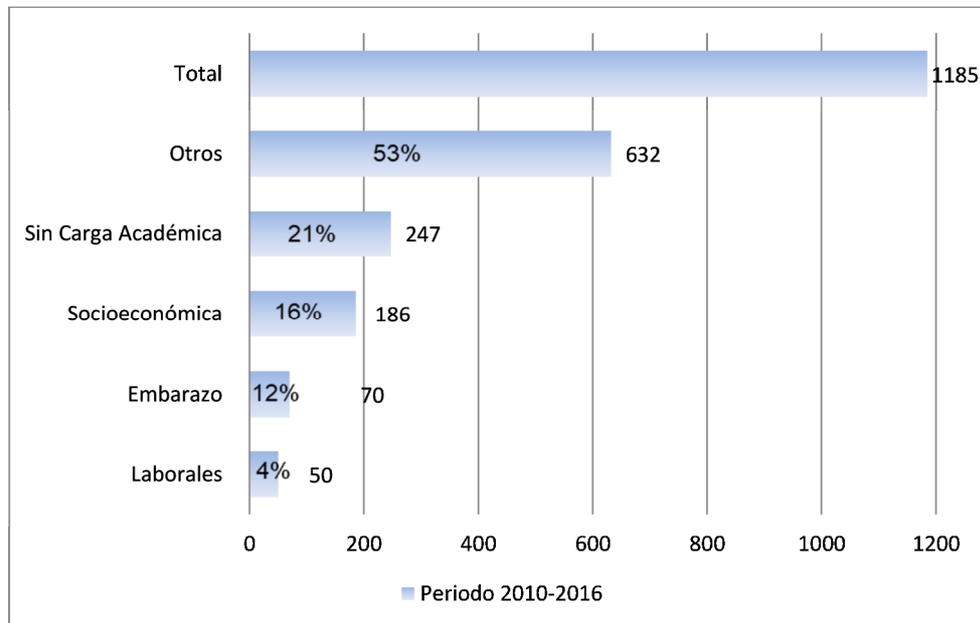
Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico Cap. IV-4 se observan los motivos de las suspensiones. El motivo “Otro” es la mayor, con una baja en año 2013 de 65 por ciento

respecto del año 2010. Los motivos que destacan en el período son “Sin carga académica” y “Socioeconómico”.

En siguiente gráfico Cap. IV-5, observaremos los motivos y número de solicitudes de las Suspensiones, las cuales se han ordenado de mayor a menor, “Otros” con 632 solicitudes, “Sin carga académica” con 247 solicitudes, “Socioeconómico” con 86 solicitudes, y la menor corresponde a “Laboral”, con 50 solicitudes. Lo anterior, con un total de 1.185 solicitudes, graficándose la participación de forma porcentual según los motivos.

Gráfico Cap. IV- 5: Motivos de Suspensiones en número de solicitudes (2010-2016)



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.4. Medidas de tendencia central y variabilidad de las Suspensiones

Se presentan las medidas de tendencia central y variabilidad para una población de datos sobre las solicitudes de suspensión para los años (2010-2016) en la tabla Cap. IV-10 y su gráfico Cap. IV-6 que las representan.

Tabla Cap. IV- 10: Medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Suspensión, período (2010-2016)

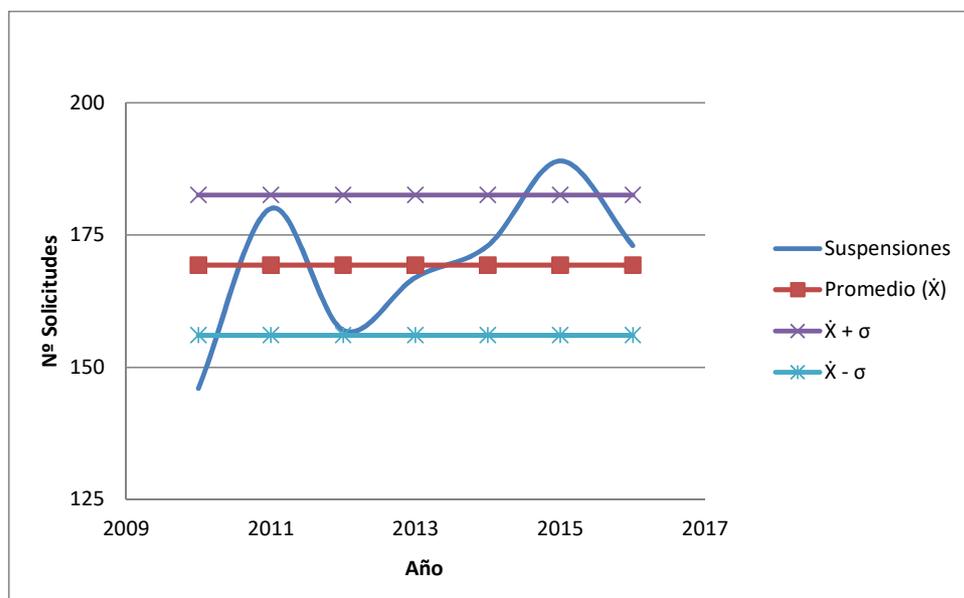
Nº	Motivos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Suspensiones	146	180	157	167	173	189	173
2	Promedio (\bar{X})	169	169	169	169	169	169	169
3	Mediana	173	173	173	173	173	173	173
4	Desviación Estándar (σ)	13	13	13	13	13	13	13
5	$\bar{X} + \sigma$	182	182	182	182	182	182	182
6	$\bar{X} - \sigma$	156	156	156	156	156	156	156

Fuente: Informe Estadísticos Dirección Gestión Curricular, UPLA

Se destaca el promedio del período de 169 solicitudes de Suspensión, mediana 173 y una desviación estándar de 13 solicitudes.

En el siguiente gráfico Cap. IV-6 se representan las medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de suspensiones del período (2010-2016).

Gráfico Cap. IV- 6 : Representación medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Suspensión, período (2010-2016)



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del período de análisis observamos dos peak de alzas en los años 2011 y 2015 superando las 169 solicitudes promedio de las suspensiones. Para año 2015 el peak llegó a 189 solicitudes, superando la banda superior del período marcada con 183 solicitudes. Las solicitudes del año 2015 al 2016 caen un 8,4 % respecto del año anterior, pero levemente superior al promedio del período (2010-2016). La dinámica de las suspensiones del año 2011 hasta 2014 está dentro del rango (182-156 solicitudes) con excepción de los años 2010 y 2015.

4.3.5. Las solicitudes de Retiro

Para la definición “Retiro” diremos que es el acto por el cual el alumno manifiesta formalmente y por escrito a la Dirección General de Docencia⁶¹ su voluntad de no continuar en la carrera o programa en que está matriculado.

En la siguiente Tabla Cap. IV-11 presentamos los Retiros según sus motivos o causas por año y período (2010-2016).

Tabla Cap. IV- 11: Motivos y número de solicitudes de Retiro (2010-2016)

Nº	Motivos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	(2010-2016)
1	Laborales	0	2	6	1	6	7	6	28
2	Salud	0	4	10	13	9	23	17	76
3	Económico	1	30	49	51	41	62	23	257
4	Vocacionales	0	46	29	54	59	87	78	353
5	Personales	106	56	71	78	53	105	105	574
6	Otro	1	94	94	129	111	104	50	583
	Total	108	232	259	326	279	388	279	1.871

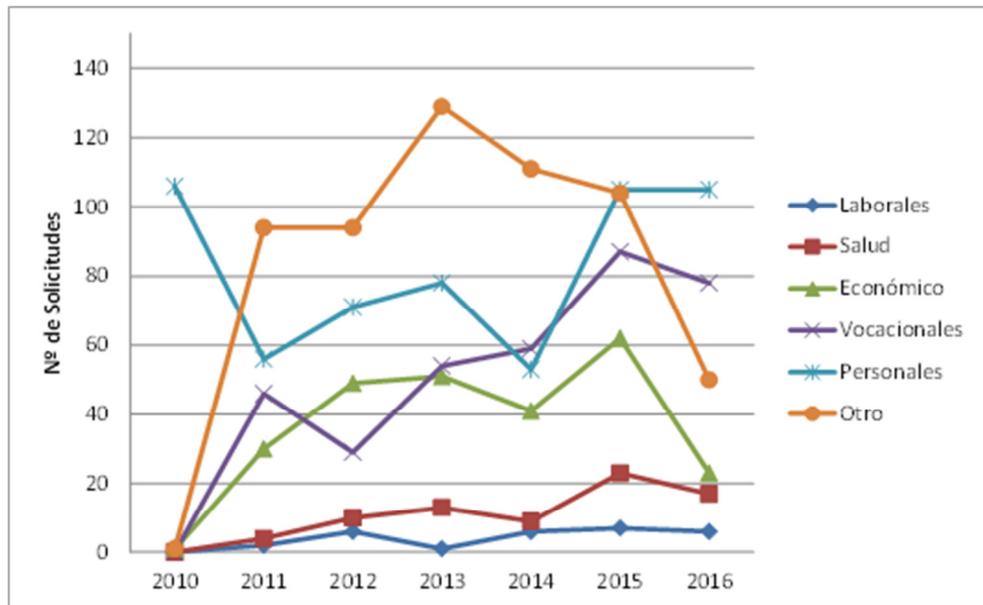
Fuente: Informe Estadísticos Dirección Gestión Curricular, UPLA

Como se puede observar existen 6 motivos o causas de Retiro, con un total de 1.871 solicitudes, siendo la menor “Laborales” con 28 solicitudes y la mayor “Otros” con 583 solicitudes.

⁶¹ Actualmente, esta dirección se llama Dirección General de Pregrado, dependiente de la Vicerrectoría Académica.

A continuación, presentamos dos gráficos con las solicitudes de retiro donde representan los motivos por año y número de solicitudes del período de análisis y participación porcentual.

Gráfico Cap. IV- 7: Motivos de los Retiros por año (2010-2016)

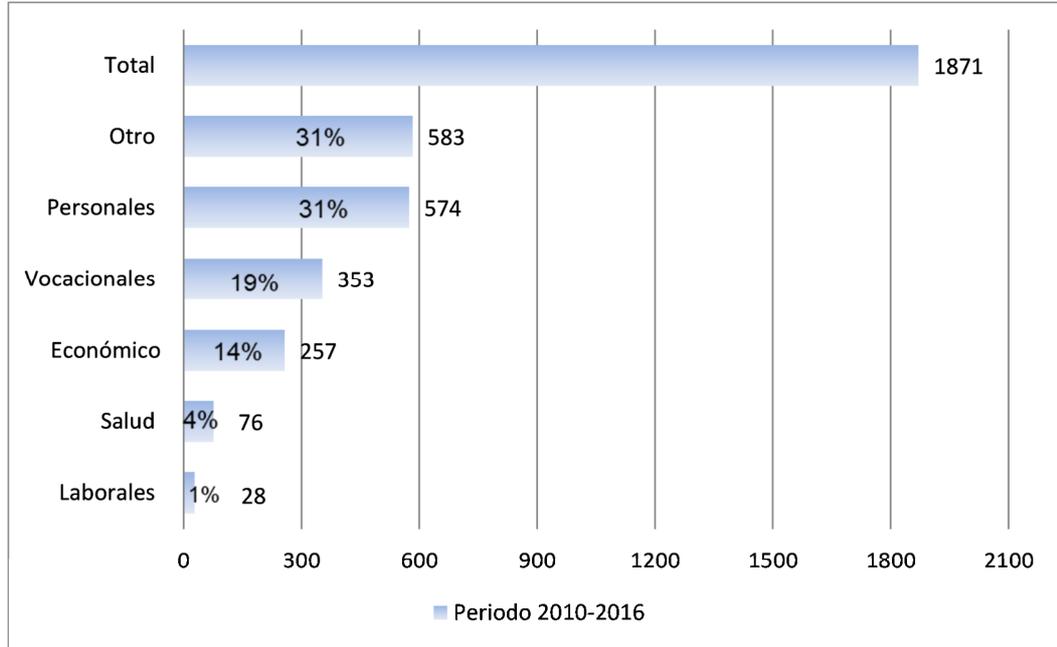


Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico Cap. IV-7, se representan los 6 motivos de los retiros, se observa que “Otro” es la mayor causa, no aportando mayor información, este tiene peak de 129 solicitudes el año 2013, aumentando un 37%, respecto del año 2012 para luego caer con 61.2% el año 2016 respecto del 2013. Se destacan los motivos personales, vocacionales y económicos.

En el siguiente gráfico Cap. IV-8 observamos los seis motivos, números de solicitudes y participación porcentual, siendo “Otros” con 583 solicitudes fue la mayor con un 31% y “Personales” con 574 solicitudes un 31% aproximadamente y “Laborales” con 28 que representen 1%. El total de solicitudes fue 1.871 solicitudes.

Gráfico Cap. IV- 8: Motivos de los Retiros por número de solicitudes (2010-2016)



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.6. Medidas de tendencia central y variabilidad de los Retiros

Se presentan las medidas de tendencia central y variabilidad para una población de los datos en base a las solicitudes de Retiros para los años (2010-2016). Estas medidas se presentan en tabla Cap. IV-12 y gráfico Cap.IV-9 respectivo.

Tabla Cap. IV- 12: Medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Retiro, período (2010-2016)

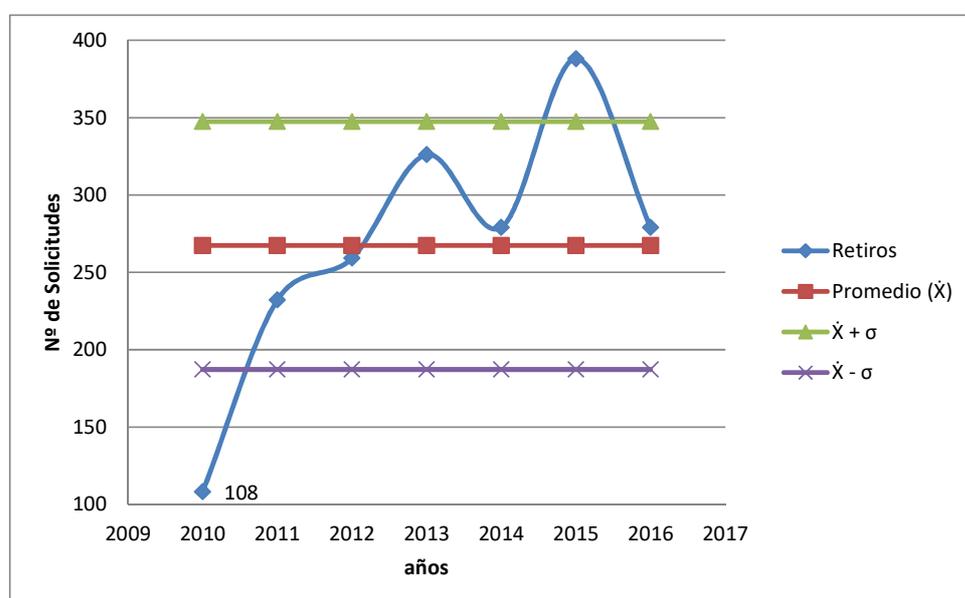
Nº	Motivos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Retiros	108	232	259	326	279	388	279
2	Promedio (\bar{X})	267	267	267	267	267	267	267
3	Mediana	279	279	279	279	279	279	279
4	Desviación Estándar (σ)	80	80	80	80	80	80	80
5	$\bar{X} + \sigma$	347	347	347	347	347	347	347
6	$\bar{X} - \sigma$	187	187	187	187	187	187	187

Fuente: Informe Estadísticos Dirección Gestión Curricular, UPLA

Se destaca el promedio de período con 267 solicitudes de Retiro, mediana 279 y una desviación estándar de 80 solicitudes.

En el siguiente gráfico Cap. IV-9, se representan las medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Retiro del período (2010-2016).

Gráfico Cap. IV- 9: Representación medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de los Retiros, período (2010-2016)



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del período de análisis de las solicitudes de retiro observamos dos peak de alzas en los años 2013 y 2015 superando a las 267 solicitudes promedio. Para el año 2015 el peak llegó a 388 solicitudes, superando la banda superior del período marcada con 347 solicitudes. Las solicitudes del año 2016 caen un 28 por ciento respecto del año anterior, pero levemente superior al promedio del período (2010-2016). La dinámica de las solicitudes de retiro del año 2011 hasta 2014 está dentro del rango (347-187 solicitudes) con excepción de los años 2010 y 2015.

4.3.7. Observaciones y comentarios generales del período (2010-2016)

La cuantía de las solicitudes para el período (2010-2016) fue un total 3.703 solicitudes. Retiros 1.871 solicitudes (53%), Suspensión 1.185 solicitudes (32%) y Postergación 647 solicitudes (15%). En particular desde el análisis motivos para las solicitudes de Retiro, la mayor fue “Otros” con 583 solicitudes las cuales representan el 31% del período (2010-2016), está causa no proporciona información para el análisis.

Otro punto importante lo constituyen los promedios obtenidos de las solicitudes, en orden de mayor a menor se encuentran: 267 Retiros, 169 Suspensiones y 92 Postergaciones dentro período (2010-2016).

Por medio del análisis estadístico de las solicitudes de Postergaciones, Suspensiones y Retiros, se puede construir una idea general de la deserción en la Universidad de Playa Ancha, respecto de sus causas del período (2010-2016). Es importante tener presente que este estudio se enfoca al análisis de las solicitudes formales realizadas por los estudiantes. Para el fenómeno de Abandono⁶² y Eliminación Académico de los estudiantes de pregrado, no están registrados en los informes estadísticos institucionales revisados, siendo una limitando para análisis y fuente para futuros estudios.

Otro elemento de contexto, que condiciona la regularidad del año académico en la Universidad han sido las movilizaciones estudiantiles, las cuales han tenido duraciones de tres a seis meses de paros y tomas. Se destacan las movilizaciones de los años 2011 y 2015, la primera de carácter nacional y la segunda interno. Ambas provocaron una extensión del año académico,

⁶² El alumno que no haga uso de los procedimientos regulares-solicitudes de postergación, suspensión y retiro- para no continuar sus estudios en la Universidad, se entenderá que abandona y se deberán evaluar todas las asignaturas inscritas hasta finalizar el periodo lectivo correspondiente. El alumno que suspenda, se retire o abandonase, perderá todos los beneficios que le correspondan en su calidad de alumno regular, tales como beca ministeriales, beca de alimentación, biblioteca, beca jardín infantil, servicio médico dental y Tarjeta Nacional Estudiantil, debiendo devolver esta última a la Dirección General de Docencia. Reglamento del Alumno de la UPLA, Decreto Exento N°277/2005.

terminando las clases hasta marzo 2012 y 2016, respetivamente. Estos procesos de movilizaciones generan incertidumbre en los estudiantes y padres, la institución aplicó medidas académicas que incluyeron la extensión del año, aumento de los plazos para las Postergaciones y Retiros de asignaturas, entre otras⁶³.

4.4. Matriculas de Pregrado en la UPLA

En la siguiente tabla Cap. IV-13 se presentan los antecedentes de la matrícula de pregrado de la Universidad de primer año y cursos superiores para período de análisis.

Tabla Cap. IV- 13: Matrícula de pregrado UPLA (2010-2016)

Matrícula Pregrado	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Primer año	1.200	1.160	1.648	1.767	1.582	1.868	2.278
Curso Superior	5.866	6.083	6.006	6.167	5.138	5.022	5.739
Total	7.066	7.243	7.654	7.934	6.720	6.890	8.017

Fuente: Anuarios Estadísticos UPLA-CNED

Cabe indicar que la matrícula promedio del pregrado para los años (2010-2016) fue de 7.905 estudiantes.

A continuación, presentaremos en la tabla Cap. IV-14 un resumen con los tipos de solicitudes de deserción, cantidad por año y total de período.

Tabla Cap. IV- 14: Total de solicitudes de pregrado UPLA (2010-2016)

Tipo de Solicitud	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	(2010-2016)
Retiro	108	232	259	326	279	388	279	1.871
Suspensión	146	180	157	167	173	189	173	1.185
Postergación	84	172	104	106	71	62	48	647
Total	338	584	520	599	523	639	500	3.703

Fuente Anuarios Estadísticos UPLA

⁶³ Algunos antecedentes son la Normalización de las Actividades Académicas, Decreto N°1819/2011 y Acuerdo certificado N°08/2015 de Modificación del Calendario Académico 2015, Decreto Exento N° 2870/2015).

Las solicitudes para el período (2010-2016) fue un total 3.703 solicitudes. Los Retiros representan un 53% de las solicitudes, Suspensión un 32% y las Postergación un 15%.

4.4.1. Participación porcentual de la deserción en la matrícula de pregrado período (2010-2016)

Con los antecedentes de las matrículas de pregrado de cada año y la cantidad de solicitudes de deserción temporal y permanente, podemos establecer una representación porcentual de las solicitudes respecto de la matrícula de pregrado de cada año.

Tabla Cap. IV- 15: Porcentajes de las solicitudes deserción en relación con las matrículas pregrado (2010-2016)

Representación porcentual	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Porcentaje de las solicitudes deserción respecto de la Matrícula cada año	5%	8%	7%	8%	8%	9%	6%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver de la tabla Cap. IV-15 precedente, el menor porcentaje de las deserciones corresponde al año 2010 con un 5 por ciento y el más alto al año 2015 con un 9 por ciento de la matrícula de cada año. El promedio solicitudes de deserción del período fue una tasa 0,072 con una desviación estándar 0,013 de las solicitudes realizadas.

En general, podemos mencionar que estos porcentajes no representan el total de las deserciones que enfrente la Universidad cada año. Esta limitación del estudio se basa en los accesos a los datos de abandono⁶⁴ de los estudios. Los informes estadísticos utilizados como fuentes de información disponibles, no representan con precisión estos antecedentes relativos al número de abandonos de pregrado, eliminaciones de académicas y

⁶⁴ Respecto del abandono, se menciona en el Reglamento del Alumno de la Universidad de Playa Ancha de Cs. de la Educación, en su Art. 71º: El alumno que no haga uso de los procedimientos regulares para no continuar sus estudios en la Universidad se entenderá que *abandona*, debiéndosele evaluar todas las asignaturas inscritas hasta finalizar el período lectivo correspondiente.

El alumno que suspenda, se retire o abandone, perderá todos los beneficios que le corresponden en su calidad de alumno regular, tales como becas ministeriales, beca de alimentación, biblioteca, beca jardín infantil, Servicio Médico Dental y la Tarjeta Nacional Estudiantil, debiendo devolver esta última a la Dirección General de Pregrado.

transferencias. Esto incluye las dificultades para extraer la información de los estudiantes de primeros años y los cursos superiores fundamentalmente en los años 2010-2013.

En los siguientes puntos, se revisará la base de datos de la Dirección General de Desarrollo Estudiantil (DGDE) con las solicitudes de Retiros de los estudiantes de pregrado de los años (2012-2016) de primer año y cursos superiores de forma diferenciada. Esta información es revisada y entregada por la DGDE al Ministerio de Educación, a fin de informar los Retiros de los estudiantes de la institución y su efecto respecto de los beneficios asignados.

4.5. Análisis de las Solicitudes de Retiros de Primer Año y Cursos Superiores (2012-2016)

El siguiente punto realizó dos análisis a las solicitudes de retiros de los estudiantes de pregrado de la Universidad durante el período (2012-2016). Estos datos provienen de la Dirección General de Desarrollo Estudiantil y corresponden al procesos ordinario de visto bueno de las solicitudes de los estudiante y representan el 97% de los datos del periodo, por ello le daremos un tratamiento poblacional. La información se presenta a través de las tablas que representan los motivos de las solicitudes, sus cantidades y las medidas de tendencia central, variabilidad con sus respectivos gráficos para primer año y cursos superiores.

En la siguiente tabla Cap. IV-19 se presentan los 6 motivos de los retiros de forma agregada, es decir, primeros años y cursos superiores.

Tabla Cap. IV- 16: Motivos y número de solicitudes de Retiro (2012-2016)

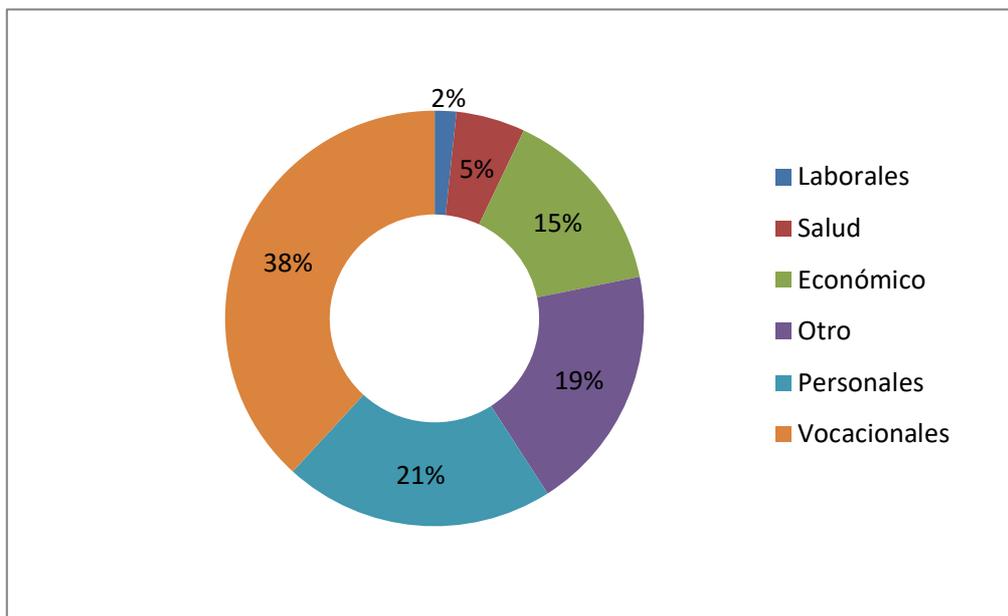
Nº	Motivos	2012	2013	2014	2015	2016	(2012-2016)
1	Laborales	0	3	5	9	8	25
2	Salud	8	15	9	33	14	79
3	Económico	30	55	47	53	34	219
4	Otro	18	79	48	87	52	284
5	Personales	42	68	47	64	89	310
6	Vocacionales	86	118	119	117	126	566
	Total	184	338	275	363	323	1.483

Fuente: datos DDGE UPLA

Como se puede observar la cantidad total de solicitudes de Retiro I período (2012-2016) es 1.483 solicitudes, siendo la menor cantidad de 25 solicitudes “Laborales” y la mayor “Vocacionales” con 566 solicitudes.

A continuación, presentamos el gráfico Cap. IV-10 con la representación porcentual con las solicitudes de retiros y sus motivos.

Gráfico Cap. IV- 10: Motivos de los Retiros en porcentaje (2012-2016)



Fuente: Elaboración propia en Base de datos DGDE UPLA

Como se observa del gráfico Cap. IV-10 y su representación porcentual de los motivos, los “vocacionales” representan 38%, luego lo sigue “Personales” con un 21%, “Otro” con 19% y “Económico” con un 15%, como los mayores porcentajes.

4.5.1. Análisis de las solicitudes de Retiro estudiantes de primer año (2012-2016)

Las representaremos con dos tablas de datos donde presentamos los motivos y años de los retiros, como también las medidas de tendencia central y variabilidad con sus respectivos gráficos de los estudiantes de primer año.

Tabla Cap. IV- 17: Motivos y número de solicitudes de Retiro estudiantes primer año (2012-2016)

Nº	Motivos	2012	2013	2014	2015	2016	(2012-2016)
1	Laborales	0	2	4	6	6	18
2	Salud	3	7	7	26	14	57
3	Económico	15	34	25	32	23	129
4	Otro	6	31	25	67	39	168
5	Personales	20	41	23	35	56	175
6	Vocacionales	25	47	58	75	65	270
	Total	69	162	142	241	203	817

Fuente: datos DDGE UPLA

Como se puede observar en la tabla Cap. IV-20, el menor motivo fue “Laborales” con 18 solicitudes, siendo la mayor “Vocacionales” con 270 solicitudes. El total de solicitudes fue 817 que representan el 55% de las solicitudes del total del período.

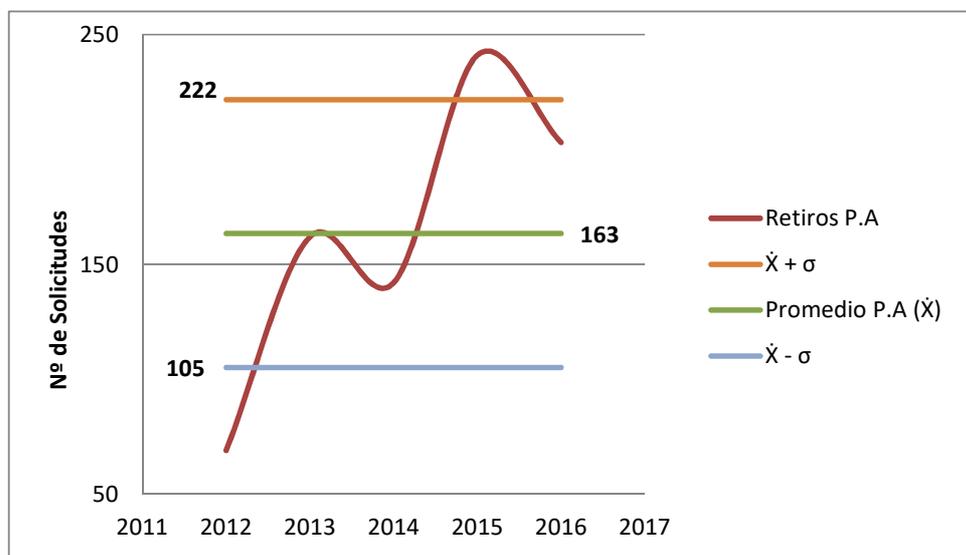
Tabla Cap. IV- 18: Medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Retiro estudiantes primer año, período (2012-2016)

Nº	Motivos	2012	2013	2014	2015	2016
1	Retiros	69	162	142	241	203
2	Promedio (\bar{X})	163	163	163	163	163
3	Mediana	162	162	162	162	162
4	Desviación Estándar (σ)	58	58	58	58	58
5	$\bar{X} + \sigma$	222	222	222	222	222
6	$\bar{X} - \sigma$	105	105	105	105	105

Fuente: datos DDGE UPLA

Se destaca el promedio de período de 163 solicitudes de retiro, mediana 162 y una desviación estándar de 58 solicitudes.

Gráfico Cap. IV-11: Representación medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Retiro estudiantes 1er año (2012-2016)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico Cap. IV-11 representa as solicitudes de retiro de estudiantes primer año, su promedio fue de 163 solicitudes, con bandas de 222 y 105 solicitudes. Su dinámica se expresa con una tendencia de alza en el período, con una baja en los años 2012 y 2013 inferior al promedio y otra baja del año 2014 al 2015 sobre el promedio de los retiros.

4.5.2. Análisis de las solicitudes de Retiro de estudiantes cursos superiores (2012-2016)

Estas solicitudes se representan por medio de dos tablas de datos con los motivos y año de los retiros, como también las medidas de tendencia central y variabilidad con sus respectivos gráficos de los estudiantes de cursos superiores.

Tabla Cap. IV- 19: Motivos y número de solicitudes de Retiro de los estudiantes cursos superiores (2012-2016)

Nº	Motivos	2012	2013	2014	2015	2016	(2012-2016)
2	Laborales	0	1	1	3	2	7
4	Salud	5	8	2	7	10	32
1	Económico	15	21	22	21	11	90
6	Otro	12	48	23	20	13	116
3	Personales	22	27	24	29	33	135
5	Vocacionales	61	71	61	42	61	296
	Total	115	176	133	122	130	676

Fuente: datos DDGE UPLA

Como se puede observar en la tabla Cap. IV-22, el menor motivo es “Laborales” con 7 solicitudes, mientras que las “Vocacionales” con 296 solicitudes reúnen la mayor cantidad. Podemos decir, que las 678 solicitudes representan el 45% de las solicitudes de totales de Retiro del período.

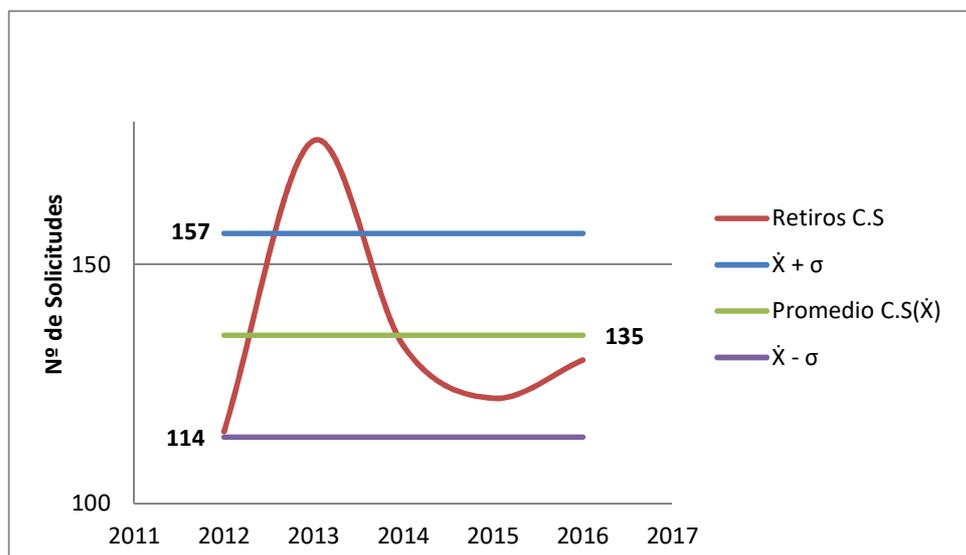
Tabla Cap. IV- 20: Medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Retiros de los estudiantes cursos superiores, (2010-2016)

Nº	Motivos	2012	2013	2014	2015	2016
1	Retiros C.S	115	176	133	122	130
2	Promedio C.S (\bar{X})	135	135	135	135	135
3	Mediana	130	130	130	130	130
4	Desviación Estándar (σ)	21	21	21	21	21
5	$\bar{X} + \sigma$	157	157	157	157	157
6	$\bar{X} - \sigma$	114	114	114	114	114

Fuente: datos DDGE UPLA

Se destaca el promedio de período de 135 solicitudes de retiro, mediana 130 y una desviación estándar de 21 solicitudes.

Gráfico Cap. IV- 12: Representación las medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes de Retiros de los estudiantes cursos superiores, período (2010-2016)

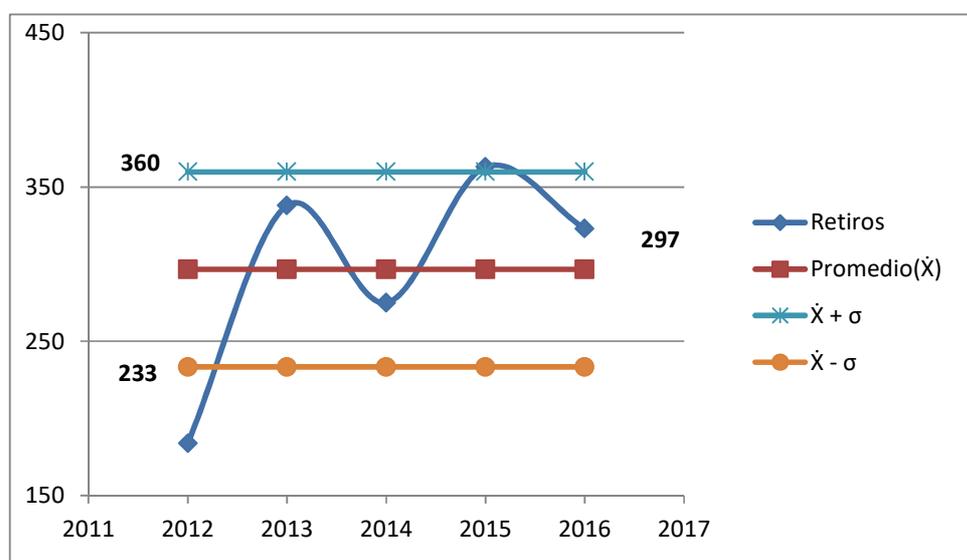


Fuente: Elaboración propia

El gráfico Cap. IV-12 representa las solicitudes de Retiro de estudiantes de cursos superiores por año. Este tiene un peak el año 2013 con 176 solicitudes superior al promedio de 135 solicitudes y corte superior de la banda (157 – 114). Para los años 2014 al 2016 el promedio bajó.

A continuación presentaremos lo efectos combinado de los estudiantes de primer año y cursos superiores en el gráfico Cap. IV-13.

Gráficos Cap. IV- 13: Representación de medidas de tendencia central y variabilidad de las solicitudes totales de Retiros, período (2012-2016)



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico Cap. IV-13 de las solicitudes de Retiro de los estudiantes de primer año y cursos superiores, ambos efectos se representan con dos peak del año 2013 (338 solicitudes) y año 2015 (363 solicitudes) con un promedio de 297 solicitudes, y una desviación estándar de 63 que representan un coeficiente de variación 0, 21, con una tendencia de alza en el período 2012 y 2013, bajo el promedio desde 2014 y alza 2014 al 2015.

4.6. Análisis de los Datos de Deserción del Consejo Nacional de Educación.

Para ampliar el análisis, se investigó las bases de datos del Consejo Nacional de Educación (CNED) y su aplicación “índices”⁶⁵, donde se seleccionó los datos de las tasas de retención de las cohortes del año 2010 al 2016 (anexo Cap. IV-2).

Para acceder a los antecedentes de la deserción de pregrado de la Universidad, se consideraron los antecedentes de la retención para obtener los las tasas de las cohortes para la deserción⁶⁶.

En el siguiente punto, se presenta la tabla Cap. IV-21 con las tasas de la deserción de la UPLA. Estas tasas representan la evolución de las cohortes (2006-2016), medido un año después del ingreso de la cohorte (2011-2017).

Tabla Cap. IV- 21: Tasas de deserción de la UPLA cohortes (2006-2016)

Año Cohorte	Año Evolución Deserción							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2005								
2006		0,439						
2007		0,364	0,359					
2008		0,346	0,343	0,361				
2009		0,307	0,320	0,337	0,360			
2010		0,263	0,337	0,373	0,379	0,459		
2011			0,275	0,343	0,396	0,435	0,502	
2012				0,198	0,309	0,371	0,416	0,430
2013					0,252	0,356	0,440	0,448
2014						0,120	0,239	0,244
2015							0,191	0,200
2016								0,160

Fuente: www.cned.cl/

⁶⁵ <https://www.cned.cl/indices>, carreras profesionales

⁶⁶ Donde se aplicó la siguiente fórmula, $1 = \text{tasa retención} + \text{tasa deserción}$

A partir de las tasas expuestas en la tabla Cap. IV-21, para las cohortes 2006 al 2016 y su deserción evaluada desde los años 2011 al 2017, obtenemos las siguientes tablas Cap. IV-22 y 23.

La tabla Cap.IV-22 representa los promedios de las tasas de las cohortes de cada año evaluadas verticalmente (primero, segundo, tercero, cuarto, quinto año) según su año de evaluación (2011-2017). En la siguiente tabla Cap. IV-23, se presentan las tasas de deserción de las cohortes de primer año y su promedio en 7 años.

En la siguiente tabla Cap. IV-22, se presentan las tasas deserción promedio de las cohortes (2006-2016), agrupados en 5 años.

**Tabla Cap. IV- 22: Tasas promedio de deserción por año evolución de cohortes
5 años**

Cohortes de 5 Años	Año de Eval.	Tasa Promedio Cohortes
{2006,2007,2008,2009,2010}	2011	0,344
{2007,2008,2009,2010,2011}	2012	0,327
{2008,2009,2010,2011,2012}	2013	0,322
{2009,2010,2011,2012,2013}	2014	0,339
{2010,2011,2012,2013,2014}	2015	0,348
{2011,2012,2013,2014,2015}	2016	0,358
{2012,2013,2014,2015,2016}	2017	0,296
	Tasa Promedio 7 años	0,334
	Desviación Estándar	0,019

Fuente: análisis de los datos www.cned.cl

Como se observa en la tabla Cap.IV-22, las tasas más altas corresponden al período de evaluación del año 2016 con una tasa de 0,358 de las cohortes (2011, 2012, 2013, 2014,2015) y la más baja corresponde a la evaluación año 2017 con un 0,296 de las cohortes (2012, 2013, 2014,2016), siendo en el promedio para los 7 años de evolución (2010-2016) de 0,334 con una desviación estándar 0,019.

En la siguiente tabla Cap. IV-23 se presentan las tasas deserción de los primeros años de las cohortes 2010 - 2016.

Tabla Cap. IV- 23: Tasa deserción de primer año cohortes (2010-2016)

Cohortes de 1er Año	Año de Eval.	Tasa
{2010}	2011	0,263
{2011}	2012	0,275
{2012}	2013	0,198
{2013}	2014	0,252
{2014}	2015	0,120
{2015}	2016	0,191
{2016}	2017	0,160
Tasa Promedio		0,208
Desviación Estándar		0,053

Fuente: análisis de los datos www.cned.cl

Se destaca del conjunto de tasas de deserción de primer año, corresponde la más alta a la cohorte (2011) con una tasa de 0,275 y la más baja a la cohorte (2016) con un 0,160 de deserción, siendo en el promedio para los 7 años evaluación (2010-2016) de 0,208 y su desviación estándar 0.054.

Tabla Cap. IV- 24: Tasa deserción de quinto año cohortes (2010-2012)

Cohortes de 5 Año	Año de Eval.	Tasa
{2010}	2011	0,459
{2011}	2012	0,502
{2012}	2013	0,430
Tasa Promedio		0,464
Desviación Estándar		0,030

Fuente: análisis de los datos www.cned.cl

Se destaca del conjunto de tasas de deserción de quinto año, corresponde la más alta a la cohorte (2011) con una tasa de 0,502 y la más baja a la cohorte (2012) con un 0,430 de deserción, siendo en el promedio para los 3 años evaluación (2010-2012) de 0,464 y su desviación estándar 0.030.

4.6.1. Cálculos financieros de la Deserción para las cohortes (2010-2016).

Considerando los datos de las matrículas de carreras profesionales y tasas de deserción del Consejo Nacional de Educación (CNED), se presenta dos tablas Cap. IV-24 y 25 con los tasas de las cohortes (2010-2016), la matrícula de primer año, valor promedio de los aranceles (pesos del año 2018), a fin de calcular los valores en miles de pesos para cada cohorte, y con ello obtener los valores acumulados.

En la siguiente tabla Cap. IV-24, se presentan las tasas deserción de las cohortes (2010- 2016), aranceles promedio y matrícula de primer año.

Tabla Cap. IV- 25: Tasas deserción por cohortes y años de evaluación (2011-2017)

Cohortes	Arancel Promedio\$	Mat 1er. Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2010	2.148.366	1200	0,263	0,337	0,373	0,379	0,459		
2011	2.206.225	1160		0,275	0,343	0,396	0,435	0,502	
2012	2.232.694	1093			0,198	0,309	0,371	0,416	0,430
2013	2.357.069	1013				0,252	0,356	0,44	0,448
2014	2.268.758	1018					0,12	0,239	0,244
2015	2.329.930	1214						0,191	0,200
2016	2.402.343	1444							0,160

Fuente: análisis datos www.cned.cl, pesos del año 2018

Como se puede observar en la tabla Cap. IV-24, las cohortes 2010, 2011, 2012 tienen tasas de evaluación de 5 años, la cohorte 2013 tasas de 4 años, cohorte 2014 para 3 años, la cohorte 2015 para 2 años y la cohorte 2016 para 1 año. La evaluación de la deserción es un año después del ingreso a la Universidad.

La tabla Cap. IV-25 se presentan los valores de la deserción de los cohortes (2010- 2016) según cada año de evaluación.

Tabla Cap. IV- 26: Valores en miles pesos en deserción por cohortes y año de evaluación (2011-2017)

Cohortes	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Valor M\$
C-2010	\$678.024	\$190.775	\$92.809	\$15.468	\$206.243			\$1.183.320
C-2011		\$703.786	\$174.027	\$135.639	\$99.810	\$171.468		\$1.284.729
C-2012			\$483.186	\$270.877	\$151.301	\$109.815	\$34.165	\$1.049.344
C-2013				\$601.703	\$248.322	\$200.568	\$19.102	\$1.069.695
C-2014					\$277.151	\$274.842	\$11.548	\$563.541
C-2015						\$540.250	\$25.457	\$565.707
C-2016							\$555.037	\$555.037
							Total M\$ (2010-2017)	\$6.271.373

Fuente: Elaboración propia, pesos del año 2018

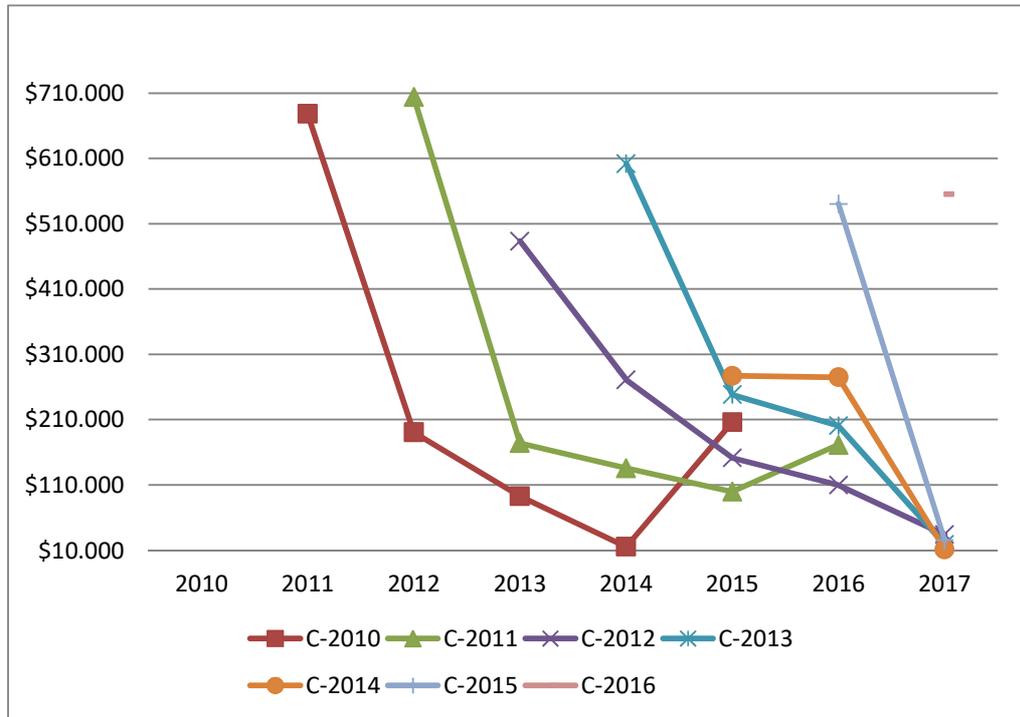
La elaboración de la tabla Cap. IV-26 es muy similar a la anterior, se multiplicó los aranceles promedio por año, matrículas y diferencia de tasas entre años. El valor acumulado en miles de pesos por cohorte corresponde a la última columna de la tabla. El total de recursos fue de M\$6.271.373 y corresponden a los montos no ingresados a la Universidad.

Se destaca el promedio de recursos financieros para las cohortes (2010, 2011, 2012) de M\$1.172.464 con una desviación estándar de M\$96.403. Estas cohortes consideradas para cálculo, representan series de tasas de 5 años de deserción.

Para los primeros años el valor promedio de recursos arancelarios de las cohortes (2010-2016) es de M\$548.546 con una desviación estándar de M\$131.782.

A continuación, presentaremos gráfico Cap. IV-14 con valores de la Deserción para las Cohortes (2010-2016).

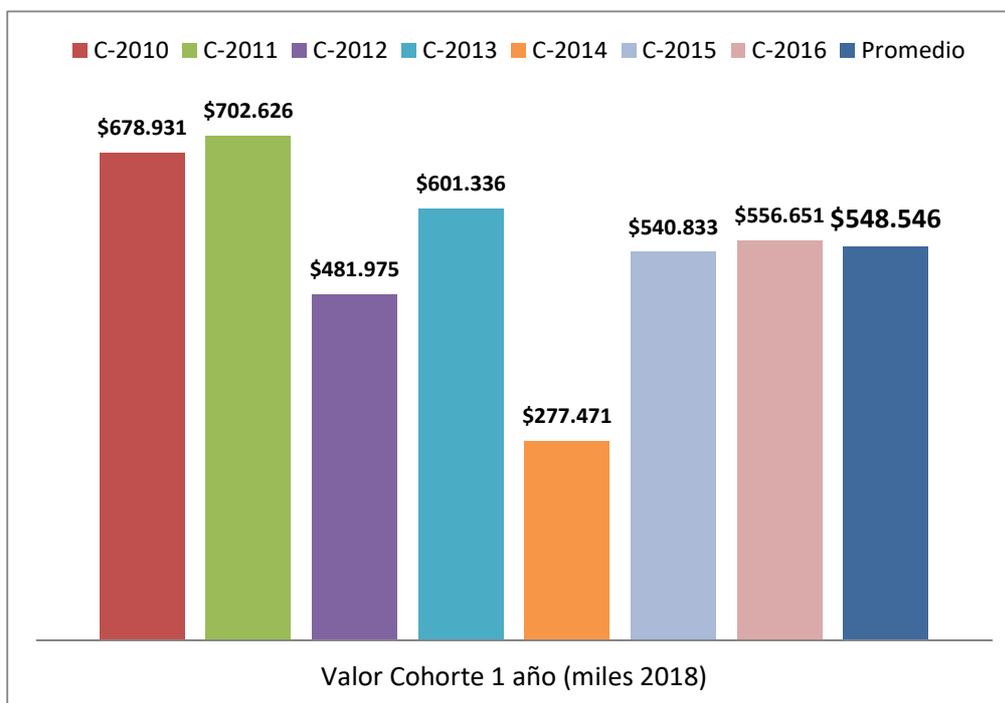
Gráficos Cap. IV- 14: Valores en miles de pesos de la deserción según cohortes (2010-2016)



Fuente: Elaboración propia, pesos del año 2018

El gráfico Cap. IV-15 presenta los valores en miles de pesos para los primeros años de cada cohortes (2010-2016) y su valor promedio del período igual a M\$548.546 con desviación estándar de \$131.782.

Gráficos Cap. IV- 15 Valores en miles de pesos de la deserción de primer año según cohortes (2010-2016)



Fuente: Elaboración propia, pesos del año 2018

4.6.2. Observaciones y comentarios

Respecto de las tasas promedios de la deserción, se destaca los 0,334 promedio de 7 años para las cohortes (2006-2016) y agrupadas en 5 años. Respecto de este antecedente como se observó la tasa de solicitudes deserción con relación matriculas pregrado (2010-2016) de la Universidad, promedió 0,072 de solicitudes deserción, al compararlo con la tasa promedio de 0,334, existe una brecha de 0,262 aproximada de casos de deserción del sistema que no se responden por las solicitudes. Esta brecha podría ser explicada por los abandonos o eliminaciones académicas de los estudiantes de pregrado.

Se destaca los valores obtenidos de la tabla Cap. IV-25, con valor acumulado al año 2017 de M\$6.271.373 de recursos no ingresados por aranceles a la Universidad. El valor promedio para las cohortes con 5 años de evaluaciones de tasas es de M\$ 1.172.464 con desviación estándar de M\$96.403, y para los primeros años un valor promedio fue de M\$548.546 con desviación estándar de M\$131.782. Todas los valores en pesos del 2018.

4.7. Análisis de las Políticas y Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

Esta variable⁶⁷ será investigada a través de la técnica de análisis de contenido. Para ello, se elaboró como instrumento de análisis una matriz de ocho columnas y cinco filas. Ver matriz anexo Cap. IV-3.

Las preguntas de referencia teórica sobre la deserción en un contexto organizacional se dirigen a los textos declarativos de las políticas, objetivos estratégicos y específicos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de UPLA (2016-2025).

4.7.1. Dimensión de análisis N°1: ¿Que declara el PDEI (2016-2025) sobre la calidad de los docentes y participación activa de los estudiantes?

El Modelo Organizacional sostiene para la deserción que depende de las cualidades de la organización en la integración social y particularmente en el abandono de los estudiantes, se distingue la calidad de la docencia y la experiencia de aprender con participación activa de los estudiantes en el aula (Berger y Millem, 2000). ¿Qué declara el PDEI (2016-2025) sobre la calidad de los docentes y participación activa de los estudiantes?

4.7.1.1. Políticas, objetivos estratégicos y específicos

En relación al Modelo Organizacional este sostiene su participación en la retención en función de las decisiones institucionales, entre otras. Respecto de la calidad docente en las políticas destaca que “se privilegia el desarrollo de las personas -académicos y administrativo- a través del ejercicio de sus competencias, promoción de desempeños de calidad”, así también que “la gestión académica está orientada principalmente al mejoramiento y

⁶⁷ Es de tipo no experimental de tipo transeccional descriptivo, estos son aquellos recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado cuando es tipo descriptivo tienen por objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, su procedimiento consiste en ubicar una o más variables aun grupo de objetivos, situaciones, contextos, fenómenos y así proporcionar su descripción (Sampieri, 2010).

aseguramiento de la calidad en la formación de pregrado”. Se destacan los recursos humanos orientados a que la docencia posea “las competencias necesarias, privilegiándose aquellos con formación de postgrado, y entre éstos, aquellos con grado de doctor. En todo caso, se exige experiencia y productividad académica continua, según estándares internacionales...”, también se subrayan los procesos evaluativos de cursos y docentes, como forma de aseguramiento de la calidad. Respecto de los objetivos estratégicos destaca el mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas, mencionado O.E (10). En lo particular, se menciona estimular el crecimiento permanente del capital humano académico, mencionado en O.ES (10.2) y como también en el O.ES (10.2).

Desde una mirada de la gestión del calidad en los procesos formativos se encuentra la idea del mejoramiento continuo en la formación de pregrado, mencionado en E.O (2), lo cuales abordado en los objetivos O.ES (2.1) y (2.1), con sus respectivas acciones.

Respecto de la participación activa de los estudiantes, se destaca la vinculación con medio. Este menciona que “la participación efectiva de académicos y estudiantes en acciones de vinculación con el entorno desde los procesos académicos, es valorada y reconocida por la institución en todos sus niveles...”, no se encuentran en los objetivos declaraciones que relacionen la participación activa estudiantes⁶⁸.

4.7.1.2. Acciones, indicadores y metas

Para la cadena de objetivos O.E (2), O.ES (2.1) y O.ES (2.2), estos se relacionan con la calidad docente. Se presentan acciones para un plantel con alto niveles de formación y desempeño (estándares de reclutamiento académico, evaluación académica exigente). Esta medición se realiza en el siguiente indicador:

⁶⁸ La UPLA propone un Proyecto Educativo que se desarrolla en un contexto de mejora continúa institucional orientando el quehacer formativo de la universidad imprimiendo un sello institucional en sus egresados uno de *tipo institucional* y otro *instrumental*. En lo respecta al sello institucional se destaca en la formación de los estudiantes las características Analítica, Crítica y Proactiva, la cual demuestra su sentido analítico, crítico y proactivo, propone iniciativas que atienden a la necesidades del contexto profesional, innova en contextos profesionales complejos, dinámicos y diversos (Universidad de Playa Ancha, 2016).

Tabla Cap. IV- 27: Indicador y su Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Cobertura de los estudiantes con académicos postgraduados	Se plantea un incremento de 26 puntos porcentuales para el año 2020 en base 54% de cobertura (2016)

Fuente: PDEI 2016-2025

Para O.ES (2.1) las acciones se orientan a la aplicación de estándares de calidad de las carreras profesionales y técnicas, se destacan la nivelación competencias académicas de los estudiantes y monitoreo indicadores de efectividad pedagógica. Los indicadores relacionados:

Tabla Cap. IV- 28 Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Carreras acreditadas	Incremento de 43 puntos porcentuales para el año 2020 en base 37% de cobertura (2016)
Carreras de pregrado con innovación curricular implementada	Incremento de 24 puntos porcentuales para el año 2020 en base 36% de cobertura (2016)
Carreras con planes de estudio convergentes	Incremento de 24 puntos porcentuales para el año 2020 en base 36% de cobertura (2016)

Fuente: PDEI 2016-2025

Para la cadena de objetivos O.E (10.) y O.ES (10.2) cabe indicar que este se relaciona con la calidad docente. Se plantea acciones de reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos cursos humanos, se destaca establecer estándares más altos en recursos humanos, gestión administrativa y académica, como también sistemas evaluativos de recursos humanos en los distintos niveles de la organización. Los indicadores relacionados son:

Tabla Cap. IV- 29: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Académicos con postgrado	Incremento de 26 puntos porcentuales para el año 2020 en base 54% de cobertura (2016)
Evaluación del desempeño académico en pregrado	Una cobertura del 80% al año 2020

Fuente: PDEI 2016-2025

4.7.1.3. Observaciones

En las políticas se describen las orientaciones institucionales en un amplio sentido, con gran énfasis en las orientaciones en la calidad docente y los procesos de formación. Dentro de los objetivos, no se encontró relaciones con la participación activa de los estudiantes, si a la calidad de los docentes.

Al revisar las acciones de los objetivos específicos se observa una concentración de acciones de orden académica en relación a los procesos selección de académicos, innovación curricular y sistemas de créditos.

- 4.7.2. Dimensión de análisis N°2: Se distinguen en las declaraciones del PDEI (2016-2025) institucional alguna referencia a la integración académica y social de los estudiantes.

El Modelo de Interacción (Tinto, 1975, 1978, 1987) menciona que una buena integración social y académica es uno de los aspectos más importantes para la permanencia de los estudiantes, depende de las experiencias previas al acceso universitario, durante la permanencia en la universidad y las características individuales que son susceptibles a las políticas y prácticas universitarias. Se distinguen en las declaraciones del PDEI (2016-2018) institucional alguna referencia a la integración académica y social de los estudiantes.

4.7.2.1. Políticas, objetivos estratégicos y específicos

Desde una mirada del Modelo de Interacción, la integración académica y social se valora la interacción de los sistemas social y académico, como aspectos relevantes de la permanencia de los estudiantes en las instituciones universitarias. La política declara los siguiente “*En el ámbito formativo, la calidad se expresa en el cumplimiento de su modelo educativo⁶⁹ con foco en los estudiantes que busca lograr su formación y desarrollo integral, identificando sus necesidades y acompañamiento en su trayectoria universitaria*”, esta tiene una aproximación al desarrollo personal. Otro punto destacado es la gestión académica orientada al aseguramiento de la calidad en la formación de pregrado y con una oferta con pertinencia a las necesidades territoriales.

Desde la perspectiva de los objetivos estratégicos y específicos, estos se orientan a la academia, plantean lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de pregrado O.E (2), y O.ES (2.1). Para O.ES (2.2) se plantea gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación. Respecto de la integración social, no se encontraron las referencias en plan.

4.7.2.2. Acciones, indicadores y metas

Para la cadena de objetivos O.E (2) y O.ES (2.1), las acciones se encuentran resumidas en el punto (2.1) respecto de la integración académica, se *destaca el modelo de detección temprana de deserción, los indicadores de efectividad pedagógica y proceso de nivelación de competencias académicas*. Dentro de los cinco indicadores del O.ES (2.1) hay tres indicadores del proceso académico:

Tabla Cap. IV- 30: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Carreras acreditadas	Incremento de 43 puntos porcentuales para el año 2020 en base 37% de cobertura (2016), llegando al 80%.
Tasa de retención al primer año	Incremento de 10 puntos porcentuales para el año 2020 en base 74% de cobertura (2016), llegando al 85%.

⁶⁹ El modelo Educativo, promueve la innovación curricular, favoreciendo de manera explícita y eficaz el aprendizaje de los estudiantes y poniendo en práctica estrategias flexibles y creativas, que potencien la resolución de problemas y el aprendizaje significativo (Universidad de Playa Ancha, 2016)

Tasa de titulación oportuna

Incremento de 34 puntos porcentuales para el año 2020 en base 26% de cobertura (2016), llegando al 60%.

Fuente: PDEI 2016-2025

4.7.2.3. Observaciones

En las declaraciones de las políticas no se expresa de forma explícita la integración académica y social⁷⁰ para la formación universitaria. Esta se aborda desde los procesos de calidad, modelo educativo, desarrollo integral y riesgos psicológicos. Se destaca el aseguramiento de la calidad en el proceso de formación, a través de estándares y mejoramiento continuo del proceso de formación de pregrado como un ámbito de interés académico, respecto de lo social se establecen condiciones materiales de apoyo a los estudiantes con riesgos psicosociales⁷¹. Esto último no se encuentra expresado en los objetivos estratégicos y específicos, como también las unidades institucionales que actúan y se relacionan respecto a la deserción y retención. Se debe revisar las acciones en planes operativos.

Se destaca en las acciones la idea de un modelo de detección temprana de la deserción, no se presentan mayores detalles en los indicadores. Otro punto es indicar de retención y titulación oportuna, no se desarrollan indicadores de deserción pero al leer la brecha se parte con una deserción 26% (2016) de primer año⁷² y desea llegar a 15% el año 2020.

⁷⁰ La integración social se compone de dos grupos de características variables las de tipo familiar-económica e individual.

⁷¹ Al igual que los trabajadores formales, los estudiantes universitarios pueden llegar a encontrarse en condiciones de padecer riesgos y daños psicosociales entre estresores y demandas concurrentes, excesivas o inapropiadas, crónicamente irresueltas o de forma inadecuada, dependientes de los contextos organizacionales universitarios del trabajo académico de los estudiantes y ante recursos psicológicos personales no favorables, a lo cual puede dar respuestas no adaptativas y perniciosas como el llamado síndrome de quemarse por los estudios (burnout académico) (Salanova, Martínez Bresó, Llorens&Grau, 2005), con sus consecuencias negativas para la salud psicosocial o bienestar psicológico (Bresó, 2008), para su rol y desempeño académico (Caballero, 2012), deteriorando su satisfacción con los estudios (Caballero, Abello&Palacio, 2007) y, eventualmente, desertando de los mismos (Salanova, 2015)

⁷² Este incluye a todas las carreras de pregrado técnicas y vespertinas, puede variar en las tasas calculadas en los puntos anteriores de trabajo.

4.7.3. Dimensión de análisis N°3: El PDEI (2016-2025) considera la necesidad de desarrollar variables institucionales claves en la deserción

Peralta (2008) realizó un trabajo de sistematización de las categorías y variables que inciden en la deserción. Este plantea la categoría institucional con las siguientes variables: normativa académica, financiamiento estudiantil, recursos universitarios, calidad de los programas, relaciones con los profesores y pares. El PDEI (2016-2025) considera la necesidad de desarrollar variables institucionales claves en la deserción, tales como: normativa académica, financiamiento estudiantil y recursos universitarios.

4.7.3.1. Políticas, objetivos estratégicos y específicos

Respecto de lo normativa académica y las definiciones políticas estratégicas se menciona de forma tangencial en las declaraciones del Proyecto y Modelo Educativo que guían los procesos formativos del pregrado y se implementan en todos los niveles la innovación curricular, armonización curricular, así también la incorporación del sistema de créditos transferibles. Lo anterior, se concatena con los objetos estratégicos (2) y específicos (2.1) y (2.2) en lo relativo al mejoramiento de la formación de los estudiantes de pregrado.

Respecto de los recursos universitarios las políticas y los objetivos lo abordan con gran detalle respecto de la provisión y la utilización de los recursos institucionales. Se destaca en la política en “... *disponer de los Recursos Humanos Físicos y de Información, necesarios para satisfacer los requerimientos de calidad y evidenciar con indicadores objetivos de resultados e impacto...*”. Otros puntos mencionados en las políticas se orientan al buen uso de los recursos con fines institucionales.

Se destacan en los puntos económicos su impacto en el desarrollo institucional, la necesidad de incrementar y diversificar sus ingresos, “*la Política económica institucional está orientada al desarrollo de la universidad y al cumplimiento de sus propósitos corporativos, así como de su Misión-Visión. Por lo tanto busca el mejoramiento continuo de sus actividades propias y la satisfacción de los requerimientos y uso de recursos. El desarrollo es concebido en diversos plazos, por lo que las decisiones económicas deben adaptarse a tal condición...*” como se destaca que *gradualmente deben incrementarse y diversificarse las fuentes de ingresos por servicios a terceros, cautelando la calidad de los servicios ofrecidos*”,

ambas declaraciones de la política económica que buscan la diversificación y sostenibilidad del desarrollo institucional.

Respecto del financiamiento estudiantil no se encuentran referencias en las declaraciones de las políticas, objetivos estratégicos y específicos del PDEI, se deriva la necesidad de incrementar los ingresos de la Universidad, esto conlleva la necesidad de establecer las vacantes (cantidad), los aranceles, los programas su calidad la calidad y pertinencia. Cabe señalar que la institución presenta una gran dependencia de los recursos de los ingresos por aranceles⁷³.

Dentro del análisis de los objetivos estratégicos y específicos respecto de la variable normativa académica, podemos decir, que solo se plantea desde el mejoramiento continuo de los procesos formativos de pregrado en los O.E (2) y O.ES (2.1).

Respecto de los recursos universitarios se destaca la necesidad de proyectar el desarrollo institucional, provisionando la infraestructura, equipamiento y las tecnologías de la información (TIC,s). Se menciona en el O.E (6) considerar la planificación y la gestión y sus acciones, los detalles se representan en los O.ES (6.1) y (6.2).

Otro punto destacado en la gestión de los recursos, es mejorar y asegurar la calidad en la gestión que optimice los procesos institucionales. Esto es comentado en el O.E (9) considerando para ello operar estratégicamente en todos los niveles de la organización, lo anterior se detalla en O.ES (9.2). Respecto de los recursos humanos se plantea mejorar las capacidades, competencias y habilidades personales, esto explicado en el O.E (10), considerando para ello, estimular el crecimiento y evidenciar las competencias de los directivos, lo anterior, detallado en los objetivos específicos (10.1) y (10.2).

Para los recursos financieros que aseguren el desarrollo y la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos, se detallan los objetivos O.E (11) y O.ES (11.1) con fin de mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.

⁷³ La participación porcentual de los ingresos por aranceles en los ingresos totales de la Universidad (M\$) para el año 2016, fue de un 65% y 60% para el año 2015. Fuente <https://www.cned.cl/indices/ficha-institucional-individual-anos-2007-2016>. Otro punto lo establece las instituciones adscritas a la Gratuidad a las cuales se fija el arancel regulado y ajustado y el crecimiento de la oferta, entre otros puntos. Ley N°21.091 Nueva Ley Educación Superior.

4.7.3.2. Acciones, indicadores y metas

Respecto de lo normativa académica se presentan acciones en los objetivos O.E (2) y O.ES (2.1), como también las acciones resumidas en el punto (2.1), a través de la instalación en los programas de las carreras la innovadas curricularmente, la instalación de sistemas de créditos transferibles. Dentro de los cinco indicadores del objetivo específico (2.1) hay dos indicadores de resultado, que destacan en lo normativo:

Tabla Cap. IV- 31: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Carreras de pregrado con innovación curricular implementada	Incremento de 24 puntos porcentuales para el año 2020 en base 36% de cobertura (2016), llegando al 60%.
Carreras con planes de estudio convergentes	Una cobertura 20% al 2020

Fuente: PDEI 2016-2025

En relación de los recursos universitarios, el plan de desarrollo considera los recursos humanos y de gestión. Para los recursos humanos, se detallan en una cadena de objetivos O.E (2) y O.ES (2. 2) y sus acciones resumidas en el punto (2.2) con un plantel académico con altos niveles de formación y desempeño. Para mejor usos de los recursos humanos se menciona en los O.E (10) y sus O.ES (10.1) y (10 2), reformas a la gestión y las capacidades instaladas en recursos humanos, profesionalización de la gestión, estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica.

Se destacan los siguientes indicadores de calidad académica, recursos humanos y gobierno universitario.

Tabla Cap. IV- 32: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Cobertura de los estudiantes con académicos postgraduados	Se plantea un incremento de 26 puntos porcentuales para el año 2020 en base 54% de cobertura (2016), llegando al 80%.
Cantidad de personal administrativo capacitado	Se plantea un incremento de 15 puntos porcentuales para el año 2020 en base 65% de cobertura (2016), llegando al 80%.
Grado de riesgo psicosocial	Encontrase un 30% bajo la línea base al

2020	
Grado de cumplimiento de acuerdos de Gabinete de Rectoría y Consejo Académico	Se plantea un incremento de 10 puntos porcentuales para el año 2020 en base 80% de cobertura (2016), llegando al 90%.

Fuente: PDEI 2016-2025

Para los recursos materiales se presentan acciones concatenadas en los objetivos O.E (6) y los O.ES (6.1) y (6.2). Se destaca la ejecución de planes para los recursos físicos y de información, plan maestro de infraestructura, equipamiento y plan maestro de TIC`s.

Se destacan respecto punto de los recursos materiales los siguientes indicadores.

Tabla Cap. IV- 33: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Cumplimiento del plan maestro de infraestructura	Cobertura del 100% al año 2020
Cumplimiento del plan maestro de equipamiento	Cobertura del 100% al año 2020
Cumplimiento del plan maestro de TIC`s	Cobertura del 100% al año 2020

Fuente: PDEI 2016-2025

Respecto de los recursos económicos, se presentan acciones concatenadas en los objetivos O.E (11) y O.ES (11.1) en la aplicación de un enfoque sostenible de los recursos económicos (plan de eficiencia y efectividad estratégica 2016-2018, presupuestos basados en la planificación estratégica y operativa).

Se destaca para los recursos económicos los siguientes indicadores:

Tabla Cap. IV- 34: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Liquidez	Se plantea un incremento de 0,12 de la tasa para el año 2020 en base 0,88 (2016)
Solidez financiera	Se plantea un incremento de 0,13 de la tasa para el año 2020 en base 0,3 (2016)
Contribución adicional de ingresos por aranceles	Una contribución adicional de un 25% en los aranceles de MM\$ 3.336 al 2020 con una base MM\$13.345 (2016)

Fuente: PDEI 2016-2025

4.7.3.3. Observaciones

Con relación a la normativa académica, solo se considera los aspectos de mejoramiento de los programas de las carreras. No se menciona la revisión y actualización del reglamento académico con medidas concretas respecto a las solicitudes y acciones Postergación, Suspensión o de Retiro de los estudiantes o procedimientos para la gestión de las solicitudes respecto de sus plazos y posibles reincorporaciones o transferencias de los estudiantes. Es posible que algunos de los puntos se traten en los planes operativos.

Se observa un amplio desarrollo desde la planificación de los recursos universitarios (humanos académicos-funcionarios, equipamiento, infraestructura, TIC,s y financieros) en las políticas y plan desarrollo estratégico institucional (objetivos, acciones, indicadores, metas). Se destaca las orientaciones sostenibilidad económica, sin detallar en ello las nuevas fuentes de diversificación de los ingresos y su relación con las inversiones.

La variable del financiamiento estudiantil representa una condición base para muchos estudiantes que dependen de los beneficios estudiantiles (gratuidad, becas, créditos) para estudiar, como así también, la alta dependencia institucional de los recursos por ingresos por arancel. No se detecta el desarrollo de estudios exploratorios respecto de las condiciones de los beneficios estudiantiles, las nuevas políticas que orientan los aranceles respecto al precio y número de vacantes su oferta académica de pregrado.

No se menciona estudios para la diversificación académica y uso recursos en acciones para la innovación en la oferta académica de pregrado y postgrado, como formas para aumentar los ingresos que conlleven pertinencia y sostenibilidad. Si se menciona la innovación curricular y la convergencia de los programas de pregrado, desarrollados por competencia.

4.7.4. Dimensión de análisis N°4: Sobre las expectativas laborales de los futuros profesionales que menciona el PDEI (2016-2025).

Peralta (2008) desarrollo un modelo conceptual de la deserción, que dentro de sus variables considera las expectativas laborales como una condición externa. Esta mantiene en tensión a los subsistemas de integración social y académico del estudiante. Sobre las expectativas laborales de los futuros profesionales que menciona el PDEI (2016-2025).

4.7.4.1. Políticas, objetivos estratégicos y específicos

Las expectativas laborales son abordadas en la política desde la gestión docente, lo que implica el alineamiento a las políticas institucionales que considera entre otros aspectos “... *empleabilidad y competencias para desempeños laborales, retroalimentación a partir de titulados y empleadores*”. Respecto de las expectativas laborales se presentan dos objetivos estratégicos, uno orientado a lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y actores claves O.E (1). El otro plantea, establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional, mencionado O.E (5). Lo anterior, se lleva a cabo desde dos objetivos específicos, el primero plantea incrementar la satisfacción de los estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios y otros actores relevantes, mencionado en O.ES (1.1). El segundo, de tipo incremental en avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para la gestión con el entorno O.ES (5.1).

4.7.4.2. Acciones, indicadores y metas

Respecto de las acciones orientadas con las expectativas laborales, se menciona la integración de las percepciones de “stakeholders” sobre servicios académicos, la aplicación de instrumentos fiables a estudiantes y empleadores. Se destaca los resultados e impactos bidireccionales en la vinculación con el medio, la reformulación de las políticas, promoción de enfoque multidisciplinario, normativas y convenios, censos de resultados e impactos bidireccionales.

Los siguientes indicadores en relación a las expectativas laborales son:

Tabla Cap. IV- 35: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Grado de satisfacción de la comunidad universitaria y actores claves	Sobre 80% de alto grado de satisfacción de todos los actores
Actividades bidireccionales	50% sobre la línea base (2016)

Fuente: PDEI 2016-2025

4.7.4.3. Observaciones

Se establece una visión clara desde la mirada docente del proceso de formación de los estudiantes y la necesidad de vincular su formación a las experiencias del medio⁷⁴ (local, regional y nacional). La empleabilidad y competencias de los futuros profesionales, se tiene una buena percepción de los servicios educativos ofertados⁷⁵. El análisis realizado a los objetivos del plan de desarrollo, no se observan la necesidad abordar estudios desde una perspectiva laboral más profunda que establezca escenarios futuras para las ofertas académicas desde una mirada de continuidad de los estudios, necesidades de capacitación y postgrados.

4.7.5. Dimensión de análisis N°5: Que menciona el PDEI (2016-2025) respecto de la prevención de la deserción de los estudiantes

Se observa como tendencia que las instituciones universitarias establecen mecanismos de nivelación de los estudiantes, prevención de la deserción y aceleramiento de los procesos de titulación, como también una oferta académica más elaborada, seguimiento a los egresados y opinión de empleadores (Centro de Estudios Mineduc , 2012). Que menciona el PDEI (2016-2025) respecto de la prevención de la deserción de los estudiantes.

⁷⁴ Los autores como Aguerrondo (1994) y Toronzas (1996) introducen el concepto de la calidad de la educación de doble carácter, las satisfacciones de las necesidades individuales y sociales.

⁷⁵ Dentro del análisis laboral, este constituye una tensión entre los sistemas social y académico desde el punto vista de modelo conceptual de la deserción (Peralta, 2008), y por tanto afecta la permanencia o retención de los estudiantes desde las expectativas futuras de su condición laboral.

4.7.5.1. Políticas, objetivos estratégicos y específicos

Respecto de la prevención de la deserción en los estudiantes la política institucional se plantea desde el mejoramiento y aseguramiento de la calidad en la formación académica. Se expresa en la cobertura y extensión de la acreditación de los programas, mejoramiento de las carreras, procesos de autoevaluación, indicadores de efectividad pedagógica, retención, rendimiento y progresión, lo anterior, se menciona en el objetivo estratégico respecto de lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado, planteados en O.E (2). Desde lo específico, se establece un mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado, profesionales y técnicos.

4.7.5.2. Acciones, indicadores y metas

Dentro de las acciones se plantea la aplicación de estándares de calidad en las carreras profesionales y técnicas, esto se traduce en procesos de nivelación de competencias académicas de los estudiantes primer año; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de indicadores de efectividad pedagógica. Los indicadores más pertinentes:

Tabla Cap. IV- 36: Indicadores y sus Brecha-Meta

Indicadores	Brecha – Metas
Tasa de retención al primer año	Incremento de 11 puntos porcentuales para el año 2020 en base 74% de cobertura (2016), llegando a un 80%.
Tasa de titulación oportuna	Incremento de 34 puntos porcentuales para el año 2020 en base 26% de cobertura (2016), llegando a un 60%.

Fuente: PDEI 2016-2025

4.7.5.3. Observaciones

Respecto de la política y el punto indagado *“la prevención de la deserción de los estudiantes”* esta se responde de forma adecuada, destacando esto como una fortaleza institucional. Las declaraciones de los objetivos estratégicos y específicos respecto de la prevención de la deserción, no son explícitos, se destaca principalmente los siguientes objetivo estratégico: “Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado” que se expresa en su objetivo específico: “Avanzar en el

mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado profesionales y técnicos”. En las acciones destaca nivelación de competencias académicas de estudiantes; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de indicadores de efectividad pedagógica, esto se expresa en sus indicadores de tasa de retención y titulación.

4.7.6. Observaciones generales de políticas y Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

En síntesis, respecto de la integración académica y social, las políticas plantean en lo formativo el cumplimiento de un modelo educativo que busca la formación y desarrollo integral, identificando necesidades en sus etapas de desarrollo, calidad de vida, disminuir los riesgos psicosociales y una priorización en el desarrollo de los estudiantes más vulnerables, siendo las políticas institucionales una gran fortaleza desde la orientación y alcance. Lo anterior, se desenvuelve en los objetivos estratégico y específico donde se destaca un mejoramiento continuo de los procesos formativos del pregrado, como también mejorar las capacidades y competencias de las habilidades de las personas, estos se presentan como objetivos que responden varias de las preguntas del marco teórico. Respecto a las acciones se destaca el modelo de detección temprana de deserción, los indicadores de efectividad pedagógica y proceso de nivelación de competencias académicas de primer año. Los indicadores con más pertinencia respecto de la deserción, se encuentra la tasa de retención de primer año y tasa de titulación oportuna, todos ellos como parte del Plan Desarrollo Estratégico Institucional (2016-2025). Por lo anterior, la deserción se ve a través del retención estimando su meta para el año 2020 de los estudiantes de primer año al 80% de retención, es decir un 15% de deserción.

Existe la necesidad de un seguimiento integral de los estudiantes en su trayectoria académica (primer año, intermedia, salida) y la necesidad de considerar su condición de vulnerabilidad social que presenta una parte importante de la matrícula del pregrado. Lo anterior, conlleva el desarrollo de estrategias diversas para la retención y deserción. Para ello es necesario explicitar esto en las nuevas declaraciones estratégicas, dado los nuevos contextos de regulación y mecanismos del beneficio estudiantil de Gratuidad (5 años de duración, entre otros).

4.8. Análisis de la Deserción en los Planes Operacionales (2015-2016) e Informe de Autoevaluación Institucional (2016)

Algunas consideraciones antes de realizar el análisis de los Planes Operacionales e Informe de Autoevaluación para la acreditación institucional. Se realizó una selección más acotada respecto de las categorías explicativas o dimensiones del marco teórico sobre la deserción. Se seleccionó el Modelo Interacción de Tinto en referencia a la integración académica y social de los estudiantes y una Orientación Organizacional derivado de las exigencias de los sistemas de acreditación institucional para la prevención de la deserción.

La siguiente matriz de análisis de contenido se compone de las categorías explicativas las cuales consultan a los instrumentos de planificación operativa de la institución, en particular los Planes Operativos⁷⁶ de la Vicerrectoría Académica (2015-2016) e Informe de Autoevaluación Institucional⁷⁷(2016). Ver matriz anexo Cap. IV-4.

4.8.1. Dimensión de análisis N°1: Referencia a la integración académica y social de los estudiantes

El Modelo de Interacción (Tinto, 1975, 1978, 1987) menciona que una buena integración social y académica es uno de los aspectos más importantes para la permanencia de los estudiantes, depende de las experiencias previas al acceso universitario, durante la permanencia en la universidad y las características individuales que son susceptibles a las políticas y prácticas universitarias. Se distinguen en las declaraciones y acciones de los Planes Operacionales de la Vicerrectoría Académica e Informe de Autoevaluación Institucional, alguna referencia a la integración académica y social de los estudiantes.

⁷⁶ En ese análisis se han considera los planes de las Direcciones Generales de Pregrado y Desarrollo Estudiantil, como las direcciones principales de la Vicerrectoría Académica de la UPLA.

⁷⁷ Este informe se utilizó para proceso de acreditación institucional 2016 (autoevaluación-visita de pares) en las áreas: gestión institucional, docencia de pregrado y vinculación con medio.

4.8.1.1. Planes operacionales

Se observa una gran cantidad de acciones que desarrollan en los Planes Operacionales de las direcciones generales de Vicerrectoría Académica, destaca la preocupación por realizar encuestas a los estudiantes, a fin de saber la satisfacción en los distintos servicios entregados: docencia, desarrollo estudiantil, cursos en competencias sellos. Otro interés, es la evaluación docente la cual considera: autoevaluación, evaluación de los estudiantes y desempeño docente. Este conjunto de acciones está en línea con las declaraciones de los objetivos estratégicos referentes a la calidad docente y satisfacción de los estudiantes, fortaleciendo los sistemas académicos.

Dentro de una mirada general y de coordinación de la Vicerrectoría Académica, se plantean las reuniones entre la Vicerrectoría y sus direcciones generales del Vinculación con Medio, Pregrado y Desarrollo Estudiantil, con el fin de establecer un seguimiento y monitoreo de los avances. No se declara quien sistematiza los acuerdos y sus alcances.

Otro punto, es un esfuerzo por desarrollar una oferta de actualización a los académicos respecto de cursos de evaluación, didáctica, metodología de la investigación, tecnologías de información y comunicación para académicos, sin formación pedagógica. Se plantea en el período constituir una comisión para diseño de un nuevo reglamento académico del estudiante⁷⁸.

Se destacan acciones muy concretas respecto de las gestiones y soporte para las ayudas estudiantiles, respecto de las postulaciones, asignación y renovación de los beneficios estudiantiles, que comprende la asistencia de profesionales del área social para orientar a los estudiantes en becas y créditos, calidad de vida, atenciones médicas, entre otros. Otro punto destacado es la implementación de actividades para desarrollo personal-laboral y emprendimiento fortaleciendo del sistema social del estudiante, todo ello en un contexto de desarrollo integral.

4.8.1.2. Informe de Autoevaluación Institucional

El informe plantea la reorganización de las direcciones generales de la Vicerrectoría Académica. En particular la Dirección General de Pregrado, su Departamento de Registro Curricular pasa a llamarse Dirección de Gestión Curricular con tres áreas: Progresión Curricular, Titulación y Progresión

⁷⁸ Para año 2014 se aprueba un Reglamento del Estudiante de Pregrado de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Decreto N° 1564/2014. Este reglamento académico no entró en aplicación tras un acuerdo de Movilización Estudiantil del año 2015, Acuerdos Complementarios letra K, Decreto N°2870/2015.

Académica. Otra transformación en la organización es la Dirección de Desarrollo Estudiantil, está pasa desde un enfoque asistencial hacia una política que promueve el desarrollo integral del estudiante, centrándose en dos dimensiones: *Calidad de vida y el Aprendizaje del estudiante*.

Para el período (2012-2015) la Dirección de Desarrollo Estudiantil desarrolló programas de Apoyo a la Progresión con un total de 8.702 estudiantes beneficiados. Para las becas y beneficios estudiantiles los recursos por M\$ 48.070.616 y el número total de prestaciones fue de 76.156 (atención y otros).

4.8.1.3. Observaciones

Se verifica que existe en los Planes Operacionales de las direcciones generales de la Vicerrectoría Académica los compromisos en los desafíos estratégicos retención y deserción, comentado anteriormente. Estas Direcciones incluyen en sus acciones que fortalecer los sistemas académicos y sociales de los estudiantes. Respecto de este último las acciones declaradas por la Dirección General de Desarrollo Estudiantil se alinean en este concepto, a partir de un nuevo enfoque desarrollo integral del estudiante.

El Informe de Autoevaluación entrega una mirada del período (2012-2015) en relación a los esfuerzos institucionales de disponer de estructuras más organizadas, con foco en los procesos desarrollo académico e integral del estudiante, como también, disponer de informes de la realidad de la deserción en las facultades y carreras. No se visualiza en los Planes Operacionales procesos de informatización de datos relevantes para las distintas direcciones que componen la Vicerrectoría Académica, como también una priorización de estudios que se enfoquen en gestión académica, unidades académicas -facultades y departamentos- donde ocurren los procesos de formación y deserción.

Se destaca un esfuerzo institucional de tipo central por enfrentar los desafíos de retención y deserción con la propuesta y creación de unidades especializadas, quedando las unidades académicas no declaradas en su quehacer respecto al punto.

4.8.2. Dimensión de análisis N°2: Prevención en deserción de pregrado

Se observa como tendencia que las instituciones universitarias establecen mecanismos de nivelación de los estudiantes, prevención de la deserción y aceleramiento de los procesos de titulación, como también una oferta académica más elaborada, seguimiento a los egresados y opinión de empleadores (Centro de Estudios Mineduc , 2012), lo que se menciona en los Planes Operacionales e Informe de Autoevaluación Institucional respecto de la prevención en deserción de pregrado.

4.8.2.1. Planes operacionales

La respuesta es variada en el plano operativo respecto de la prevención en la deserción de pregrado. Se observan acciones de creación y fortalecimiento de unidades de acompañamiento a los estudiantes a través de la creación de Unidad de Inclusión y Retención Universitaria que articula variados programas que desarrolla la institución a nivel central, tales como: estudiantes en perspectivas de ingreso (PACE), primer año Univelación-R, carreras de ingeniería (TASC-UP) y Titulación Oportuna, Unidad de Inclusión, entre otras. Se destaca la aplicación de los diagnósticos a los estudiantes de primer año, a través de las pruebas de habilidades en lenguaje y matemática para los estudiantes de primer año.

En el plano académico, se observan propuestas derivadas del análisis de reprobación de ramos, proponiendo la recuperación de asignaturas en jornadas de sábados y vespertinos, realizar ayudantías virtuales y actualización de reglamentos a los estudiantes, ayudantes, coordinadores de carrera y directores.

4.8.2.2. Informe de Autoevaluación Institucional

Se destaca el levantamiento de reportes -Informe Estadístico Dirección de Gestión Curricular- en relación al número de solicitudes y causas de la deserción por facultades y carreras, como elementos bases para la gestión académica respecto de deserción, procesos de titulación, acompañamiento a los estudiantes. Otro punto que se plantea es la evolución positiva de los programas de acompañamiento de Programa de Univelación-R, según sus resultados de las pruebas de habilidades de lenguaje y matemáticas de los

estudiantes de primer año, se observa que durante el período (2012-2015) las categorías de muy bajos y bajo superan 40% de los evaluados. El promedio de estudiantes participantes en los diagnósticos fue de 1.351 estudiantes. Frente a sus resultados y brechas se encuentran los cursos mencionados y las tutorías para estudiantes de primer con bajas resultados.

Desde el año 2013 los estudiantes de primer año están obligados a inscribir los cursos taller “Desarrollo de habilidades estratégicas para la formación universitaria, Comunicación Académica Eficaz”; “Razonamiento Lógico Matemático”; “Gestión del Aprendizaje” y “Pensamiento Científico”, según sus resultados respectivos.

Se destaca desde lo institucional y comentado, la creación del Unidad de Inclusión y Permanencia Universitaria, la cual realiza la articulación y apoyo a los estudiantes con diversos programas, propedéutico, acompañamiento y acceso efectivo a la educación superior, Univelación-R, tutorías y programa de titulación.

4.8.2.3. Observaciones

Se verifica la existencia de instrumentos que plantean los desafíos estratégicos en función de los Planes Operaciones del área académica y la deserción de los estudiantes de pregrado. Se destaca la generación de información estadística anual sobre la deserción. Se destaca lo señalado en el Informe de Autoevaluación, respecto de la poca apropiación de la información por las unidades académicas sobre los resultados de carreras y facultades.

Se resalta la creación de Unidad de Inclusión y Permanencia Universitaria que contemplan los diagnósticos y acciones por medio de programas para la atención de los estudiantes con brechas, fundamentalmente de primer año. No se visualizan sistemas compartidos de información y una mayor integración horizontal con otras direcciones y unidades para atender de forma más integral la retención de los estudiantes. Para los cursos superiores, se observa la titulación oportuna y las propuestas de ayudantías, entre otros, destacando así esfuerzos importantes de las Vicerrectorías Académicas y Desarrollo todos de ellos desarrollados de nivel central.

Capítulo V: Conclusiones

5.1. Conclusiones Generales

A partir de la investigación del marco teórico sobre la planificación estratégica y las organizaciones universitarias, podemos concluir que su utilización radica en que ellas operan en un medio de incertidumbre, turbulencia y complejidad, que les obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y eficacia de sus modelos de gestión (Almuiñas, Galarza, 2012). La planificación estratégica se presenta como una parte de la dirección estratégica, la cual deriva del diseño de la estrategia competitiva (Pedraja, 2009).

Dentro de los elementos de base de la planificación estratégica en las universidades comparte la siguiente definición:

Se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (Almuiñas, Galarza, 2012, p78).

Podemos señalar que los procesos de diseño estratégico de las instituciones universitarias, deben conducir a la búsqueda y consecución de ventajas competitivas sustentables, así como contribuir al logro de la misión, objetivos y propósitos institucionales. Cabe destacar que las estrategias corporativas consisten en evaluar en qué medida va a crecer o sostener su nivel de desarrollo la institucional, esto puede conducir al desarrollar nuevos mercados, nuevos servicios, integración vertical, diversificación e incluso a la internacionalización de las universidades (Pedraja, 2009)

Para el estudio de caso sobre la Universidad de Playa Ancha se constató la existencia del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2016-2025). Durante el año 2015 desarrolló un proceso de reformulación de su plan en una perspectiva de 10 años. Los servicios educativos principales son las carreras técnicas, profesionales y postgrado, las áreas del conocimiento son

nueve: Administración y Comercio, Arte y Arquitectura, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Derecho, Educación, Humanidades, Salud y Tecnología.

La planificación estratégica de la Universidad se caracteriza por su Misión, Visión, la Filosofía Corporativa, el Análisis FODA⁷⁹, Políticas, Perspectivas y Objetivos Estratégicos. Todo lo anterior, para establecer una estructura de plan a desarrollar a 10 años con sus metas respectivas cada 5 años.

La Misión de la Universidad se define como institución compleja, compromiso regional, privilegiando la calidad, el compromiso social y la inclusión, el desarrollo de sus nueve áreas de conocimiento, sus carreras pregrado y postgrado y con un perfil de egresados ético, humanista, analítico, crítico y creativo que contribuyan al desarrollo. Énfasis en la investigación, el desarrollo, la innovación, la creación y la vinculación con el medio.

La Visión destaca ser reconocida la Universidad por su contribución al desarrollo regional, nacional y proyección internacional a través de sus actividades universitarias, compromiso social, privilegiando la calidad y la inclusión, con un sello académico propio que diferencia y proyecta al futuro.

Al aplicar el instrumento de análisis de contenido y sus dimensiones teóricas a los documentos: Plan de Desarrollo Estratégica Institucional (2016-2016), Políticas, Planes Operacionales (2015-2016) e Informe de Autoevaluación (2016), estos dan respuesta a los aspectos consultados sobre la deserción y los modelos planteados. Existen algunos objetivos estratégicos, específicos, acciones e indicadores y metas sobre la retención de los estudiantes de forma explícita.

Dentro de las declaraciones en los instrumentos de planificación, se destaca un foco en los estudiantes de primer año. Se suma a lo anterior, la preocupación por disponer de un servicio educativo de calidad, con los medios necesarios, con especial atención en los cuerpos docentes para formación de los estudiantes, la creación de unidades orientadas a la retención. No se plantea el término de la deserción explícitamente en los documentos, si la retención.

Se destaca también, los esfuerzos de la Vicerrectoría Académica respecto de disponer información estadística, diagnósticos, acciones y programas remediales para los estudiantes, con foco en los primeros años. Esto mencionado en los Planes Operacionales (2015-2016) e Informe de Autoevaluación (2016), este último documento elaborado para el proceso de acreditación institucional del año 2016.

⁷⁹ Se utilizó dos FODA, tradicional y matemático o análisis estructural para efectuar el análisis con menor subjetividad (Universidad de Playa Ancha, 2016).

En la investigación conceptual y teórico de la deserción universitaria, se pudo constatar una larga trayectoria de autores, donde se destaca: Tinto (1975), Bean (1980), Tinto (1982), Cabrera (1992,1993), Astin (1999), Bernal (2000), Himmel (2002), entre otros⁸⁰, estos han desarrollado los marcos teóricos y modelos de la deserción.

Respecto de las definiciones del concepto de la deserción y su marco teórico, podemos señalar:

- *“una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo” (Tinto, 1982).*

Otras definiciones de la deserción en relación a la temporalidad en la educación superior, señalan:

- *“De acuerdo a Himmel (2002), la deserción consiste en el abandono de un programa de estudios antes de obtener el título o grado correspondiente, considerando un tiempo lo suficientemente largo como para descartar la posibilidad de reincorporación”.*
- *“Para Stratton, Ottelo y Wetzel (2008), hay una distinción entre la deserción y la suspensión, explicando que en algunos casos los estudiantes hacen una pausa en sus estudios, tras lo que se reincorporan al sistema” (Centro de Estudios Mineduc , 2012).*

Respecto del caso de estudio y su relación con la institución universitaria se destacan cuatro: modelos: *modelo de organizacional, la teoría del involucramiento, modelo de interacción y Modelo Conceptual de Deserción.* El primero destaca las cualidades de la organización respecto de la integración social de los estudiantes, subrayando la calidad de la docencia y participación activa de los estudiantes en clase, como también las políticas y prácticas institucionales, y como ellas afectan a los estudiantes. La segunda se centra fundamentalmente en el estudiante a través de su grado de involucramiento, lo cual requiere de inversión de energía psicológica como física para cumplir los objetivos o metas. La tercera, se plantea como una función del grado de ajuste entre el estudiante y la institución a partir de las experiencias académicas y sociales. Otra característica de este modelo es la Teoría del Intercambio, si el estudiante percibe que los beneficios de permanecer en la universidad son mayores a los costos personales, permanecerá en la institución. Para último se caracteriza por centrar su fuerza en la motivación del estudiante (intrínseco) y las expectativas laborales (extrínsecos).

⁸⁰ Ver Esquema Cap. II-4 Matriz Topológica.

Otro aspecto no considerado inicialmente en el caso de estudio que derivan de los modelos de deserción comentados en el punto anterior, fueron los conceptos de la psicología educacional incluidos ellos. El *involucramiento académico*, sus tipos conductual, emocional y cognitivo. Otro concepto abordado en los modelos fue la *motivación* y su enfoque con el aprendizaje, la teoría de la autodeterminación, la motivación intrínseca y extrínseca. Asimismo, el concepto de la *satisfacción* y su relación con la calidad, la subjetividad, el enfoque clientelar, y la mirada de doble carácter entre las necesidades de satisfacción sociales e individuales. Estos conceptos enriquecieron la comprensión del fenómeno de la deserción, la mirada sistema y multidisciplinar de los modelos.

Al analizar el reglamento académico de pregrado de la Universidad, no se encontró el término deserción propiamente en documento. Lo que existe es un grupo de tres solicitudes donde podemos diferenciar la deserción de las suspensiones, dada su temporalidad, siendo la *solicitud de Retiro* una deserción propiamente en la institución, y las *solicitudes de Postergaciones y Suspensiones*, son temporalidades transitorias. Si el estudiante no realiza su reintegro en el tiempo autorizado a su programa de pregrado, esta suspensión se convierte en deserción institucional o del sistema.

Respecto de los motivos o causas para solicitar el receso académico de Postergación o Suspensión, se encuentran: enfermedades, viajes al extranjero, problemas socioeconómicos, alumbramiento, enfermedad de hijos menores. Para la solicitud de Suspensión la causa personal y sin carga académica se diferencia de la solicitud de Postergación. En síntesis, en el Reglamento se establecen las causas para las dos solicitudes mencionadas. Para el caso de las solicitud de Retiro, no se requieren de causas invocar, más allá que el formato de solicitud establece referirse a los motivos, lo cual aporta valiosa información para análisis institucional de las solicitudes.

Se determinó a través de análisis cuantitativo general de las solicitudes de deserción del período (2010-2016) se determinó un total 3.703 solicitudes realizadas. Los Retiros fueron 1.871 solicitudes, representó un 53% del total, las Suspensiones fueron 1.185 solicitudes, representando un 32% del total y las Postergaciones con 647 solicitudes, equivalentes al 15% del total. Respecto de los motivos de las solicitudes, se estableció para el caso de los Retiros el motivo "Otros" fue el mayor con 583 solicitudes equivalentes al 31% del período. Para las Postergaciones en motivo mayor fue "Enfermedad" con 261 solicitudes equivalentes al 40% de su total, y para la Suspensión el mayor motivo fue "Otros" con 632 solicitudes que representan en 53% de su total. Como se constató la causa "Otros", fue la más utilizada por los

estudiantes, está en particular no proporciona información relevante para el análisis de los motivos.

Se estableció en el estudio de caso los promedios de las solicitudes de deserción del período (2010-2016), estos fueron: 267 Retiros, 169 Suspensiones y 92 Postergaciones. Cabe indicar que la matrícula promedio del pregrado para los años (2010-2016) fue de 7.905 estudiantes.

Del análisis realizado al conjunto de solicitudes de deserción (2010-2016), considerando todas ellas como solicitudes permanentes en deserción, se obtuvo del cálculo una tasa promedio de 0,072 con una desviación estándar 0,013 de las solicitudes realizadas. En general se concluye que la tasa promedio de 0,072 de deserción no representa el total de las deserciones que enfrenta la Universidad cada año. La información institucional (2011-2014) para las carreras de 8 y 10 semestres menciona que fueron iguales o mayores a tasas 0,40 deserciones y para las carreras de 12 semestres una tasa del 0,58 deserción. Esta limitación del estudio se basa en los accesos a los datos de Abandono y Eliminación Académica, entre otros.

5.2. Conclusiones Específicas

- Este trabajo analizó el contexto e influencia de la planificación estratégica en las universidades del Consejo de Rectores, y en particular a la Universidad de Playa Ancha. Se concluye del análisis que la planificación estratégica en las instituciones del Consejo de Rectores (CRUCH), va simultáneamente desarrollándose con los sistemas de acreditación de la calidad y la autoevaluación, destacando las primeras experiencias de autoevaluación en la Universidad de Concepción durante el año 1994 y los mecanismos de acreditación de la Universidad de Talca de igual período, que constituye una base de buenas prácticas al interior del CRUCH. Esto evoluciona a la autorregulación concordada (1994), con el fin de transparentar y regular la oferta de carreras de pregrado y su calidad. Otro elemento que también se impulsó, fueron los procedimientos para el desarrollo y calidad académica de los programas de postgrados (Estudios Sociales CPU, 2014).

El sistema de aseguramiento de la calidad en Chile, marca dos hitos, la Comisión Asesora en Materia de Evaluación de Calidad de los Programas de Pregrado (CNAP) (1999) y la Comisión Asesora de Postgrado del CRUCH. Estas comisiones van determinar un rol del Estado hacia una institucionalización y con ello establecer la acreditación de calidad como base de una política de educación superior y referencia para las instituciones (Estudios Sociales CPU, 2014).

Otro hito sustantivo fue la Ley N° 20.129 que estableció Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Chile (2006). Se destaca su proceso voluntaria de acreditación, cabe destacar que la mayoría de las universidades del CRUCH lo realizaron. En síntesis, la acreditación se efectúa en dos áreas obligatorias, *gestión institucional y docencia de pregrado*, con la posibilidad de optar a tres áreas lectivas: *docencia postgrado, investigación y vinculación con medio*. Se compone el proceso de acreditación de tres etapas fundamentales: *la autoevaluación, la evaluación de la visita de pares externos, y la decisión de la acreditación en manos de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)* en un rango de siete años. Estas etapas han fortalecido los procesos de planificación estrategia en las instituciones de educación superior.

Se destaca en la normativa de la acreditación sobre las definiciones de *gestión Institucional* subraya el conjunto de políticas, mecanismos, recursos entre otros, en función de sus propósitos y fines declarados. Para la *docencia de pregrado*, se destaca en conjunto de políticas,

mecanismos destinados para asegurar la calidad de formación, diseño y aprobación de los programas ofrecidos, análisis de resultados entre otros (Comisión Nacional de Acreditación, 2013).

Por lo anterior, la Universidad de Playa Ancha a través de Plan Desarrollo Estratégica Institucional (2010-2016) (Universidad de Playa Ancha, 2016), se propone la gestión de sus recursos humanos, materiales y de sustentabilidad, principalmente para asegurar su desarrollo y sus servicios ofrecidos. Para ello, la institución declara nueve lineamientos estratégicos, proyectados a 10 años, donde se destacan los siguientes lineamientos:

- Asegurar la calidad de los servicios que ofrece la universidad, teniendo como foco el desarrollo integral de sus estudiantes.
- Lograr una mayor efectividad en los procesos formativos.

Otros elementos del plan estratégico, lo constituyen sus ocho políticas institucionales, donde destacan varios criterios y orientaciones con fines de retención, servicio educativo y desarrollo integral de los estudiantes, entre otros aspectos, se destacan:

- Política de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad.
- Políticas Institucionales de Pregrado y de Desarrollo Estudiantil

A ello se suma un conjunto de objetivos estratégicos, específicos, acciones, indicadores y metas organizadas para el cumplimiento de sus fines y propósitos institucionales, como las propias exigencias del sistema de aseguramiento de la calidad y las exigencias para acceder a fuentes de financiamiento.

- Otro aspecto sustantivo del trabajo, fue analizar la evolución y características del fenómeno de la deserción del pregrado, en el sistema de educación superior, y cuál es la situación de la Universidad de Playa Ancha. Frente a lo anterior, se menciona que el fenómeno de la deserción se desarrolla en el sistema de educación superior con mayor notoriedad debido al proceso de expansión de la matrícula, la instalación del sistema de aseguramiento en calidad que plantea el seguimiento procesos formación, los nuevos beneficios estudiantiles, como también los esfuerzos institucionales para enfrentarlos, entre otros. Estas transformaciones han provocado un transitar del sistema en términos del

incremento de la cobertura a la calidad, efectividad, eficiencia y pertinencia de la educación superior (SIES, 2014). Esto se refleja en los indicadores tradicionales de las estadísticas institucionales tales como matrícula, titulación, y docentes, a los cuales se agregan indicadores de segunda generación tales como deserción, duración de las carreras y rendimientos de los egresados en el mercado.

El sistema educación superior para el período (2008-2018) y analizado los promedios de la deserción para estudiantes de primer año en las instituciones, correspondió el mayor porcentaje a los centros de formación técnica e institutos profesionales con un 36 por ciento, le siguen las universidades privadas con un 28 por ciento, luego las universidades estatales con un 21 por ciento y las universidades privadas del CRUCH con 18 por ciento, siendo estas las menor deserción del sistema (SIES, 2014).

En relación al tipo de carrera para estudiantes de primer año (2008-2012) y analizado el promedio de la deserción por carrera, el porcentaje mayor correspondió a los técnicos nivel superior con un 36 por ciento, igual porcentaje para los profesionales sin licenciatura, el porcentaje menor fue para los profesionales con licenciatura, con un 22 por ciento en el período (SIES, 2014).

Como resultado del análisis de la deserción en la Universidad de Playa Ancha, a través del análisis de contenido a la normativa académica, Reglamento del Alumno, se establecen con claridad tres categorías de solicitudes de deserción: *Postergación*, *Suspensión* y *Retiro*, presentando ellas su temporalidad y las causas o motivos a considerar. Se establece con claridad los procedimientos de la solicitud y las fechas para realizar la tramitación académica, los cuales son regulados por Calendario Académica del año, el procesamiento y las respuestas son gestionados por la Dirección General de Pregrado, perteneciente a la Vicerrectoría Académica. El reglamento no establece los tiempos de respuesta para las solicitudes.

Se constata en el estudio una cuarta categoría en el Reglamentación del Alumno que no se realiza vía solicitud, pero que en los hechos genera una baja en la matrícula entre semestres, este categoría es "Abandono", referido en artículo N°71 del Reglamento.

Los resultados realizados sobre deserción en Anuario Estadístico UPLA (2013), señala las variables condicionantes para la deserción. De acuerdo a la primera información de deserción por género del estudiante, se

concluye que el género que deserta más durante el primer año es del sexo masculino, con una cantidad de 397 alumnos en total de todas las cohortes, en comparación al género femenino con total de 348 alumnos (2013). Otras de las conclusiones del estudio corresponden al tipo de colegio de origen. De este modo, la mayor parte de los alumnos que desertan en el *primer año son de colegios municipales*, Anuario Estadístico UPLA (2013). Respecto de los ingresos familiares, la mayoría de los alumnos que deserta en primer año está en el rango 1-2, es decir, de 0 a 288.000 pesos, los dos grupos más vulnerables.

Respecto de los cálculos realizados y las tasas promedios de la deserción según los datos del Consejo Nacional de Educación (CNED) sobre la Universidad de Playa Ancha, se destaca una tasa de 0,334 promedio para las cohortes (2006-2016) agrupadas tasas de 5 años. Respecto de este antecedente, se observó la tasa promedio de las solicitudes deserción (2010-2016) de la Universidad alcanzó un 0,072 de solicitudes deserción, al compararla con la tasa promedio de 0,334 deserciones (CNED), se concluye que existe una brecha de 0,262, no explicada por las solicitudes. Esta brecha podría ser explicada por los Abandonos o Eliminaciones Académicas de los estudiantes de pregrado.

Se destaca del análisis y cálculos realizados a las bases de datos del CNED para la deserción de primer año (2010-2016) para Universidad, la tasa deserción mayor de 0,275, correspondiente a la cohorte (2011), la menor tasa fue 0,160 de deserciones de la cohorte (2016). El promedio fue una tasa de 0,208 y su desviación estándar 0.054. Este antecedente es muy aproximado al conjunto de las Universidades Estatales con una tasa de 0,21 deserción, como también a las universidades privadas del Consejo de Rectores de Chile con una tasa 0,18 (2008-2012).

Se destaca del análisis y cálculos de las bases de datos de la CNED las tasas de deserción para quinto año, correspondió la mayor tasa a la cohorte (2011) con un 0,502 y la menor a la cohorte (2012) con una tasa 0,430 de deserción. El promedio de tasa para los 3 años evaluación (2010-2012) fue de 0,464 y su desviación estándar 0.030.

Se determinó con los antecedentes CNED e información arancelaria de la Universidad, los efectos financieros de la deserción de los estudiantes de pregrado para las cohortes (2010-2016) considerando para ello: las tasas deserción, número de matrícula primer año y aranceles promedios, con ello se calculó el valor acumulado de M\$ 6.271.373 al año 2017, siendo estos recursos no ingresados por aranceles a la Universidad.

Se calculó el valor promedio de los ingresos no percibidos para las cohortes (2010, 2011, 2012) con las tasas deserción de 5 años de evaluación, esta fue de M\$ 1.172.464 con desviación estándar de M\$96.403. El análisis para primer año su valor promedio fue de M\$548.546 con desviación estándar de M\$131.782 para período (2010-2016). Todos los valores en pesos del 2018.

- Otro punto fue examinar la inclusión del fenómeno de la deserción en la planificación estratégica de la universidad. El análisis de contenido realizado al Plan de Desarrollo Estratégica Institucional (2016-2016) y la inclusión de la deserción, se constató que el termino deserción no se incluye de forma explícita, si se expresa la retención.

Respecto de las políticas, se destaca los compromisos procesos de calidad, se destaca:

La gestión académica está orientada principalmente al mejoramiento y aseguramiento de la calidad en la formación de pregrado (educación técnica de nivel superior y profesional universitaria), entendiéndose que ello significa cumplir con las políticas y definiciones internas, así como entregar una oferta de programas pertinente con las necesidades del desarrollo de la Región de Valparaíso y del país. Asimismo, es también prioridad el desarrollo de los estudiantes, particularmente de los socialmente más desfavorecidos y vulnerables.

El mejoramiento y aseguramiento de la calidad en los desempeños opera a través de mecanismos establecidos y conocidos. Dentro de ellas se adscribe la evaluación de unidades y del desempeño personal, tanto a nivel administrativo como académico forman también parte de ello, las medidas conducentes a superar las deficiencias establecidas en los procesos de evaluación. Asimismo se otorgan las oportunidades necesarias para el desarrollo de carreras académicas y funcionarias, en las cuales se reconocen los méritos debidamente evidenciados y el cumplimiento de los estándares exigidos. Ello permite hacer convergentes las necesidades de desarrollo individual y corporativo.

Estas políticas fueron las más reiteradas en las dimensiones consultadas preguntas al plan estratégico.

Para las declaraciones más relacionadas al fenómeno de la deserción en los objetivos estratégicos y específicos fueron (Universidad de Playa Ancha, 2016):

OE₂: Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.

(OES_{2.1}) Avanzar en el mejoramiento de la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).

(OES_{2.2}) Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.

OE₁₀: *Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.*

(OES_{10.2}) Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico

Estos objetivos se repitieron en varias de las dimensiones y preguntas realizadas plan estratégico.

Respecto de las acciones derivadas de los objetivos estratégicos y específicos, se *destaca el modelo de detección temprana de deserción, los indicadores de efectividad pedagógica y proceso de nivelación de competencias académicas de primer año*. Los indicadores con más pertinencia respecto de la deserción, se encuentra la tasa de retención de primer año y tasa de titulación oportuna, todos ellos como parte del Plan Desarrollo Estratégico Institucional (2016-2025). Por lo anterior, la deserción se ve a través de la retención, estimando su meta base 2016, 74% retención (26% deserción) para los estudiantes de primer año de un 85% de retención al año 2020, es decir una 15 % de deserción.

Realizado el análisis de los Planes Operacionales en Informe de Autoevaluación, respecto de la deserción, se concluye que existen reportes a través Informe Estadístico de la Dirección de Gestión Curricular en relación al número de solicitudes, y causas de la deserción por facultades y carreras, como elementos bases para la gestión académica. Otro punto que se plantea es la evolución positiva de los programas de acompañamiento de Programa de Univelación-R, (nivelación de competencias), según sus resultados de las pruebas de habilidades de lenguaje y matemáticas de los estudiantes de primer año (modelos detección temprana), se observa que durante el periodo (2012-2015) las categorías de muy bajos y bajo superaron 40% de los evaluados (aprox. 540 estudiantes). El promedio participantes en los diagnósticos fue de 1.351 estudiantes.

Se destaca dentro de las medidas (2013) para la retención disminuir riesgo de deserción, los estudiantes de primer año están obligados a inscribir y según sus resultados los cursos taller “Desarrollo de habilidades estratégicas para la formación universitaria”, “Comunicación Académica Eficaz”; “Razonamiento Lógico Matemático”; “Gestión del Aprendizaje” y “Pensamiento Científico”.

Se destaca desde planificación y puesta en marcha de la *Unidad de Inclusión y Permanencia Universitaria*, la cual realiza la articulación y apoyo a los estudiantes con diversos programas, propedéutico, acompañamiento y acceso efectivo a la educación superior, Univelación-R, tutorías y programa de titulación.

Se verifica en los Planes Operacionales (2015-2016) de la Dirección General de Pregrado y Dirección General de Desarrollo Estudiantil, ambos pertenecientes a la Vicerrectoría Académica, la incorporación de los desafíos estratégicos retención y deserción. Estas direcciones incluyen en sus acciones fortalecer los sistemas académicos y sociales de los estudiantes. Respecto de este último, la Dirección General de Desarrollo Estudiantil se alinea en este concepto, a partir de un nuevo enfoque desarrollo integral del estudiante.

5.3. Propuestas o Sugerencias

Desarrollado el caso de estudio y realizada las fases introducción, marco teórico, metodología y análisis de los antecedentes institucionales de planificación estratégica y la deserción, se expresan en el punto algunos medidas y sugerencias sobre el fenómeno de la deserción en la forma temporal o permanente que ocurre en el proceso formación inicial, intermedia y final de las carreras pregrado.

A continuación los puntos propuestos:

- El proceso de los vistos buenos de las solicitudes de deserción de los estudiantes son firmadas y timbradas en las unidades de gestión académica y estudiantil y tramitadas en papel, se propone estudiar los procedimientos a fin informatizar las solicitudes, y con ello modernizar la tramitación y establecer mejores procesos e información entre las unidades involucradas: Dirección General de Pregrado, Dirección General de Desarrollo Estudiantil, Dirección General de Aranceles, Unidades Académicas, entre otras. Lo anterior impacta en los tiempos de respuesta, atención a los estudiantes y análisis de la información, como también orientar el rol preventivo en las facultades y carreras sobre la retención y deserción en la trayectoria académica del estudiante actual e histórico.
Las solicitudes de Postergación y Suspensión están determinadas por plazos para la reincorporación, sería conveniente disponer de una Unidad de Gestión para la Reincorporación, a fin de saber la disposición de estudiantes en volver a sus estudios superiores.
- Se propone revisar y fortalecer las posibilidades de traslados y transferencias para los cursos superiores, ya que se produce una fuerte deserción en los últimos años de las carreras, lo anterior, implicaría revisar los puntos de académicos, arancelarios y ayudas estudiantiles.
- Se sugiere incorporar en los informes estadísticos de la Dirección Curricular las categorías de Eliminación Académica y Abandonos, con el fin establecer con precisión números y tasas de las distintas categorías de la deserción institucional.
- Se propone realizar un estudio a través de un análisis cualitativo de las solicitudes, a fin de incorporar otras causas o motivos de la deserción temporal o permanente en ese documento.
- Se recomienda vincular de mejor forma a todas las unidades centrales (vicerrectorías, direcciones generales) y descentralizadas (facultades-carreras) de la Universidad en los esfuerzos de evitar la deserción de

pregrado, no sólo basta disponer de información de calidad (retención, deserción, progresión académica, titulación), sino establecer distintos programas y gestión en las etapas de la vida académica de los estudiantes (inicial, intermedia y final) según deriva de los modelos de la deserción revisados en marco teórico-Organizacional, Interacción, Conceptual- y variables destacadas en base a los sistemas de integración académico y social que viven los estudiantes, considerando para ello el involucramiento y la motivación, respecto de sus compromisos, metas y perspectivas laborales de los estudiantes. Para ello, la organización universitaria tiene un rol fundamental dentro del proceso de formación universitaria.

- En la investigación se constató como un contexto institucional las movilizaciones estudiantiles que condicionan la regularidad del año académico en la Universidad. Las movilizaciones para este período de análisis han tenido duraciones de tres a seis meses entre acciones de paros y tomas. Se destacan las movilizaciones de los años 2011 y 2015, la primera de carácter nacional y la segunda interno. Ambas provocaron una extensión del año académico, terminando las clases pregrado hasta en marzo de los años 2012 y 2016 respectivamente. Estos procesos de movilizaciones generan incertidumbre en los estudiantes y padres, la institución aplicó medidas académicas que incluyeron la extensión del año, aumento de los plazos para las Postergaciones y Retiros de asignaturas. Se recomienda realizar un estudio del impacto de las movilizaciones estudiantiles en la deserción, gobernanza e imagen institucional.
- Se recomienda un estudio del impacto financiero de la deserción en los ingresos por aranceles de pregrado en la Universidad para periodos de 5 años.

Este conjunto de medidas corto y mediano plazo abordan procesos, ordenamiento de las fuentes de datos, desarrollo de información, integración institucional entre los niveles centrales y las facultades, propuestas de estudios e impactos en la institución universitaria. La socialización e implicancias serán la base para enfrentar de forma recursiva el problema de la deserción universitaria y proponer acciones de dirección, planificación y operación en la institución estudiada.

6. Bibliografía

- CNA-Chile. (2016). *Resolución de Acreditación Institucional N°383. Acoge Recurso de Reposición Presentada por la UPLA*. Santiago: Comisión Nacional de Acreditación.
- Consejo de Rectores de Universidades Chilena . (1981). *Nueva Legislación Universitaria Chilena* . Santiago : CRUV.
- Achilles, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral* . Mexico : Lumisa S.A.
- Álamo, F. (1995). La Planificación Estraégica de las Universidades. *Vector PLus N°6*, 8-18.
- Alfaro, Montoya , M. (2014). *Análisis de la Deserción y Renteción Estudiantil en la Univ.Dr. José Matías Delgado* . San Salvador : Univ.Dr. José Matías Delgad.
- Almuiñas, Galarza, J. (2012). El Proceso de la Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para Mejoramiento de su Calidad. *Gual, Florianópolis V5, N°2*, 72-79.
- Araya , E., & Cerpa , A. (08 de Julio de 2009). La Nueva Gestión Pùblica y las Reformas en la Administración Pública . Santiago , Santiago, Chile, Región Metropolitana.
- Arguedas, I. (2010). Involucramiento de los Estudiantes y los Estudiantes en el Proceso Educativo . *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* , 63-78 .
- Burgos, J. E. (2014). Un Sustento màs eficaz para el estudio de la conducta en sí mismo. *Acta Comportamentalia* , 107-126.
- Centro de Estudios Mineduc . (2012). *Serie de Evidencias :Deserción en la Educación Superior en Chile, N°9*. Santiago : Mineduc .
- Comisión Nacional de Acreditación. (05 de Febrero de 2013). Reglamento Sobre Áreas de Acreditación Institucional. *Reglamento Res. Exenta N°1*. Santiago, Santiago, Región Metropolina: CNA-Chile.
- Compilación . (2010). *Diseños Mixtos de Investigación*. Santiago : NN.
- CONICYT. (2013). *Memoria de Gestión 2010-2013* . Santiago : Área de Comunicaciones CONICYT.
- Consortio de Universidades de Estado de Chile . (08 de Septiembre de 2015). Revalorización del Sistema de Educación Superior Estatal en Marco

- de la Reforma Propuesta EL Gobierno de P. M . Bachelet. Santiago ,
Santiago , Región Metropolitana.
- Contraloría General de la República . (2014). *Financiamiento Fiscal a la Educación Superior* . Santiago : División de Análisis Cotable.
- CRUCH. (2012). *Duración de las Carreras de Pregrado en el CRUCH*. Santiago: CRUCH.
- Deci, E., & Ryan, R. (2002). Handbook of selfdetermination Research. *Rochester, NY* .
- DIPRES. (04 de 10 de 2016). <http://www.dipres.gob.cl>. Recuperado el 04 de 10 de 2016, de <http://www.dipres.gob.cl>:
http://www.dipres.gob.cl/595/articles-137517_doc_pdf.pdf
- Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. (2016). *El Estudio de Casos como Técnica Didáctica* . Monterrey/México: Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Donoso, S., Donoso, G., & Arias, O. (2010). Iniciativas de Retención de Estudiantes en Educación Superior. *Calidad de la Educación N°33*, 15-61.
- Estudios Sociales CPU. (2014). *El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. La Experiencia Chilena y el Contexto Internacional*. Santiago, Chile: Maval Ltda.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia Frente a lo imprevisto y lo Impensado*. Buenos Aires: Grania S.A.
- Eumed.net . (06 de Enero de 2016). <http://www.eumed.net/>. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/1.2.1.htm>
- Fleet, P. R. (2014). Acreditación Institucional y Factores de la Calidad Universitaria en Chile . *Interciencia* , Vol.39, N°7.
- Formación Universitaria . (2011). La Literara Gris . *Formación Universitaria - Vol. 4*, 1-2.
- Garreton, M. (1985). *Universidades Chilenas: Hitoria, Reforma e Intervención*. Santiago : Ediciones Sur.
- Gento, S., & Vivas, M. (2003). El SEUE: Un instrumento para Conocer la Satisfacción de los Estudiantes Universitarios con su Educación . *Acción Pedagógica Vol. 12 N°2*, 16-27 .

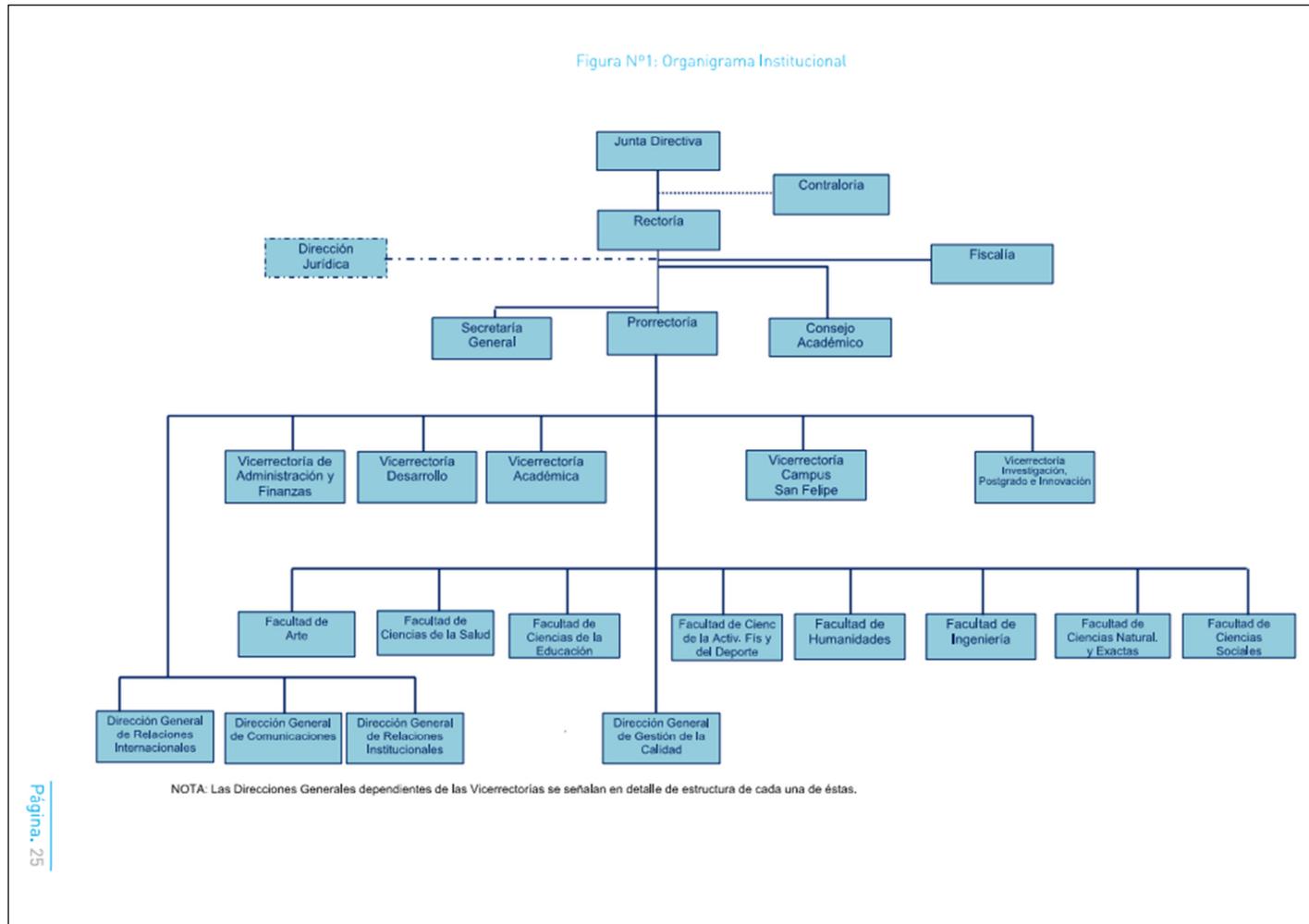
- Gobierno de Chile . (04 de 07 de 2016). Proyecto de Ley de Educación Superior . *Mensaje de S.E La Presidenta de la Republica con el que Inicia un Proyecto de Ley de Educación Superior* . Santiago , -, Chile : Mensaje N°110-364.
- Gómez, D. (2005). Fuentes de Información Bibliográficas. Catálogos de Bibliotecas y Bases de Datos. *Fuentes de Información Bibliográficas*, 1-3.
- Jaráiz, P. y. (2015). EL nuevo Servicio Público (NSP), un Paradigma para la Construcción de Nuevos Modelos Metodológicos para el Análisis de la Administración Pública . *RIPS, Vol. 14 N° 2. Univ. de Santiago Compostela* , 73-94 .
- Jiménez, A., Terriquez, B., & Robles, F. (2011). Evaluación de las Satisfacción Académica de los Estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit. *Revista Fuente Año 3, N°6* , 46-56 .
- Larrondo, J. E. (2007). Chile: campo de Experimental para la reforma universitaria. *Perfiles Educativos*, 41-59.
- MECESUP 3. (09 de abril de 2016). *www.mecesup.cl*. Recuperado el 09 de abril de 2016 , de *www.mecesup.cl*:
http://www.mecesup.cl/index2.php?id_portal=59&id_seccion=3586&id_contenido=14892
- Mejías, A. (2009). Desarrollo de un Instrumento para Medir la Satisfacción Estudiantil en Educación Superior. *Docencia Universitario, Vol. X N°2*, 29-49.
- MINEDUC . (21 de 03 de 2016). *www.mineduc.cl*. Recuperado el 21 de 09 de 2016, de *www.mineduc.cl*: <http://www.mineduc.cl/2016/03/21/se-promulga-la-ley-que-crea-15-centros-de-formacion-tecnicas-estatales/>
- MINEDUC. (2016). *Ministerio de Educación-Gratuidad*. Recuperado el 27 de 06 de 2016, de Ministerio de Educación-Gratuidad: www.gratuidad.cl
- Ministerio de Desarrollo Social . (25 de 09 de 2016).
<http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>. Recuperado el 25 de 09 de 2016, de <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>:
http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen_def_ingreso_s.php
- Mintzberg, Lampel, Ahlstrand . (1998). La Estrategia y el Elefante . *Free Press*, 24-34.
- Moore, M. H. (1998). Gestión Estratégica y la Creación de Valor en Sector Público. Buenos Aires, Argentina.

- Moreno-Murcia, J., & Silveira, Y. (2015). Perfiles Motivacionales de Estudiantes Universitarios. Procesos de Estudio y Satisfacción con la Vida. *Revistas Electrónica Iteruniversitaria de Formación del Profesorado V.18 N°3* , 169-181.
- OCDE y Banco Mundial. (2009). *Revisión de las Políticas Nacionales de Educación La Educación Superior en Chile*. Santiago: MINEUDC Ed. Español .
- Pedraja, R. (2009). Dirección Estratégica en Universidades: Un Estudio Empírico en instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, 413-418.
- Peña, G., Cañoto, Y., & Agelucci, L. (2017). Involucramiento Académico: Una Escala. *Páginas de Educación V.10 n 1, ISSN 1688-7468*, 114-136.
- Peralta, C. (2008). Modelo Conceptual para la Deserción Estudiantil Universitario Chileno. *Estudios Pedagógicos XXXIV, N°2*, 65-86.
- Ramírez, C. (15 de 03 de 2001). Asignatura Organización y Metodos: Modelos de las Configuraciones de Henry Mintzberg. Santiago U.Chile, Santiago, Metropolitana.
- Ramírez, M. O. (2013). La Planificación Estrategica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas: De la retórica a la práctica . *Revista de Investigación Educativa 16* , 1-11 .
- Rodríguez, F. P. (2014). *Interciencia Vol 39 N°7*, 451-457.
- Saldaña, Barriga, M. O. (2010). Adaptación del Modelo de Deserción Universitaria de Tinto a la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile . *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 616-628 .
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edición* . México : McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.de C.V.
- Servicio de Información de Educación Superior . (21 de 09 de 2016). *www.mifuturo.cl*. Recuperado el 21 de 09 de 2016, de [www.mifuturo.cl: http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/matriculados](http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/matriculados)
- SIES. (2014). *Panorama de la Educación Superior en Chile 2014*. Santiago: MINEDUC-Servicio de Información de Educación Superior.
- Tinto, V. (1989). *Definir la Deserción: Una Cuestión de Perspectiva*. México : ANUIES.
- Universidad de Playa Ancha . (2016). *Informe de Autoevaluación Institucional* . Valparaíso: UPLA.

- Universidad de Playa Ancha. (2016). *Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025*. Valparaíso: Vicerrectoría de Desarrollo, UPLA.
- UPLA. (06 de Enero de 2016). *www.upla.cl*. Obtenido de <http://sitios.upla.cl/universidad/historia.html>
- Waissbluth, I. (2008). *Guía Metodológica para Análisis de Organizaciones*. Santiago: Dpto de Ingeniería Industrial, Gestión Pública, Univ. de Chile.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública N°99*. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
- Yañez, J. L. (2005). Abriendo la caja Negra. Una perspectiva sistémica sobre el cambio en las organizaciones educativas . *XXI, Revista de Educación* , 139- 155 .

7. Anexos

Anexo Cap. I-1: Organigrama Institucional de la UPLA



Fuente: (Universidad de Playa Ancha, 2016)

Anexo Cap. I- 2: FODA Tradicional y Matemático

Para ello se efectuaron los siguientes pasos:

- Se identifican las variables. Etapa efectuada en el análisis interno y externo antes señalado donde se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la universidad. - Se relacionan las variables de acuerdo a su motricidad (influencia) versus dependencia dentro del sistema. - Se clasifican y analizan los resultados matemáticos, siendo un modelo lógico que permite la modelación simultánea de los procesos deductivos y de la toma de decisiones. Para modelar se utiliza una escala donde: 0 considera que no influye, 1 es débil, 2 es moderada, 3 es fuerte y 4 es muy fuerte la influencia. - Se visualizan los resultados en el plano cartesiano. Al incorporar las variables del análisis estratégico en un plano de motricidad y dependencia, que divide en cuatro partes, a través de las que se muestra la relación que existe entre ellas, permitiendo conocer que la actuación sobre unas variables conlleva a la consecución de otras o provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, hasta alcanzar las variables clave. La zona superior derecha del plano muestra las variables claves, que son por naturaleza inestables, y se considera un reto del sistema y de gran importancia en el eje estratégico de la institución. La zona superior izquierda muestra las variables independientes que son las que van a determinar el funcionamiento del sistema. La zona inferior derecha muestra las variables de efecto que da cuenta de los resultados del funcionamiento del sistema. Estas variables son poco influyentes y muy dependientes. La zona inferior izquierda, próxima al origen, muestra las variables autónomas, aquellas que no constituyen un reto, por lo cual no deben ser priorizadas. Todas las variables que se introducen en el análisis FODA son importantes para el futuro de la universidad. El análisis permite jerarquizar y clasificar las variables. - Se elevan las variables a la "n" potencia. La matriz de impactos directos, se eleva a la "n" ésima potencia donde "n" es la potencia en la cual no existe ningún cambio significativo en las relaciones de influencia/dependencia de las variables. A este nivel se dice que se alcanza la estabilidad del sistema. Para lograrla se pueden ir haciendo iteraciones de elevación de potencias. Al ir elevando la matriz a sucesivas potencias, se pueden apreciar cambios en el orden de las variables según su clasificación en motricidad y dependencia. Al validar la estabilidad, se ha logrado extraer toda la información oculta que había en la matriz, es decir, todas las relaciones indirectas que había en la matriz. En el gráfico se han incluido las relaciones indirectas en el cálculo de sus respectivas motricidades y dependencias. (Universidad de Playa Ancha, 2016).

Anexo Cap. II- 1: Propuestas de la OCDE año 2005 y sus contenidos Caso Chileno

Propuestas OCDE 2005	Contenidos
Administración abierta	Ley de Transparencia y Acceso a la Información, Operación de los proyectos de Gobierno Electrónico, Consejo para la Calidad de las Políticas Públicas,
Mejorar los resultados del sector público	Política de Balance estructural en el mediano plazo Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Balance de Gestión Integral BGI) Indicadores de desempeño. Evaluación: de Programas, de Impacto de programas, de programas nuevos, evaluación comprehensiva del gasto. Fondo de modernización de la gestión pública Programas adscritos al presupuesto, método del Marco Lógico.
Modernizar los sistemas de responsabilidad y de control.	Sistema de Compras Públicas (Chilecompras), Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) Sistema de la Alta Dirección Pública (SADP)
Reasignación de recursos y reestructuración	El presupuesto nacional, progresivamente se transforma en un instrumento de gestión estratégica institucional. Superávit estructural del 0.5%. Entidades públicas que pueden traspasar sus excedentes del presupuesto no utilizados un año para el año siguiente.
Utilizar los mecanismos de mercado	Copago por algunos servicios por parte de los usuarios. Subvención a privados para atender ciertas necesidades públicas. Complementariedad entre el sector público y privado. Contrataciones de servicios, y profesionales para el sector público. Mecanismos de outsourcing (tercerización). Entrega de recursos de manera competitiva. Generación de mecanismos de incentivos. Incorporación de criterios de creación de valor público.
Modernizar el empleo público	Ley N° 19.882 de Nuevo Trato Laboral. Alta Dirección Pública. Perfiles de competencias directivas. Contratos y Salarios supeditados a los resultados.

El cambio de las estructuras	<p>Flexibilización de estructuras: Instituto Nacional de Normalización Previsional, Servicio de Registro Civil Creación del Instituto de Previsión Social. Creación de Superintendencias.</p> <p>Cambios estructurales derivados de las reformas sectoriales. Incorporación de Programas que abordan un tema específico por un tiempo establecido, dando vida a las políticas públicas.</p>
El control de la administración	<p>Contraloría que ejerce el control de legalidad, por otro está la Auditoría Interna de Gobierno que ejerce funciones de control, más allá la Facultad Fiscalizadora de la Cámara de Diputados. En el contexto de la discusión sobre la ley de Participación Ciudadana se ha hablado del Control Ciudadano.</p>

Fuente: (Araya & Cerpa , 2009)

Anexo Cap. III- 1: Estadísticos Descriptivos para un Población

Estadístico Propuestas OCDE 2005	Fórmula
<p>Media de Aritmética o Promedio: La medida más evidente que podemos calcular para describir un conjunto de observaciones numéricas es su valor medio. La media no es más que la suma de todos los valores de una variable dividida entre el número total de datos de los que se dispone,</p>	$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> \sum Símbolo de sumatoria que indica que se deberá sumar lo que aparezca a derecha, es decir, x. X Cada uno de los datos obtenidos de la muestra. n Número total de datos.
<p>Mediana: En esta medida, los datos u observaciones equidistantes o que se encuentran más en medio de todo el conjunto de datos.</p>	<p>5, 21, 32, 59, 60,60 61, 64, 71, 80. (Número de observaciones par)</p> $\bar{x} = \frac{60 + 60}{2}$ $\bar{x} = \tilde{x} = 60 \text{ años}$
<p>Desviación estándar: cuyo símbolo es (S), es simplemente la raíz cuadrada de la varianza. La varianza y la desviación miden la dispersión promedio alrededor de la media; es decir, como las observaciones mayores fluctúan por encima de ésta y como las observaciones menores se distribuyen por debajo de ésta como medidas de variabilidad más importantes</p>	$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$ $S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$ <p>donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> σ^2 = Varianza Poblacional S^2 = Varianza Muestral \bar{x} = media aritmética. x_i = suma total de datos que componen la población n = número de datos de la población o tamaño de la muestra <div style="display: flex; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> $s = +\sqrt{s^2}$ </div> <div> <p>Donde</p> </div> <div> <p>s = desviación típica o estándar s² = varianza de la distribución</p> </div> </div>

<https://www.uaa.mx/centros/cem/dmf/wpcontent/uploads/2015/apuntes/4.%20Estadistica%20y%20Principios%20de%20Probabilidad/Apuntes%20Estadistica.pdf>

Anexo Cap. IV-1: Matriz de Análisis de Contenido del Reglamento del Alumno UPLA

Categorías Explicativas	Título II: De la Calidad de Alumno	Título III: De la Admisión y Postulaciones	Título VI: De la Matrícula	Título VIII: De las Postergaciones, Reincorporaciones, Retiros y Suspensiones	Título IX: De los Traslados y Transferencias	Unidad Responsable
<p>1. Para la trayectoria académica de los estudiantes, que se considera para ser estudiante de pregrado en la Universidad de Playa Ancha⁸¹</p>	<p>Art. 4: Son alumnos quienes hayan sido admitidos por la Universidad y hayan formalizado su matrícula, tanto administrativa como académica, de acuerdo a las normas del presente reglamento (calidad de regular o provisional)</p> <p>Art. 5: Son alumnos regulares de la Universidad, las personas que han ingresado a ello por los procedimientos oficiales de admisión y que estén inscritos en un programa</p>	<p>Art. 13: Las postulaciones a la Universidad deberán poseer salud y condiciones compatibles con las exigencias de la carrera o programa y con el desempeño de profesión. La Universidad podrá dejar sin efecto la matrícula de los alumnos que no reúnan las condiciones señaladas, en el momento en que se verifique tal situación</p> <p>Art. 14: La Universidad se reserva el derecho de rechazar el ingreso como</p>	<p>Art.16: La matrícula es el proceso mediante el cual el alumno se incorpora a la Universidad por un período lectivo determinado y se compromete a cumplir con la reglamentación institucional vigente y con las exigencias tanto académicas como administrativas establecidas. Se entenderá por matrícula administrativa el proceso mediante el cual el alumno cancela sus derechos básicos. Se entenderá por matrícula académica el proceso mediante el cual el alumno inscribe las</p>			<p>Art. 13: Detectada la incompatibilidad, el coordinador de programa, según corresponda, informará a la Dirección General de Pregrado, quién oficiará a la Facultad respectiva para que se constituya una comisión ad hoc de la carrera o programa la que evaluará la situación y remitirá un informe al Director de Pregrado quien dictará la resolución correspondiente</p> <p>Art.17 :Si por causa sobreviniente, este servicio u</p>

⁸¹ Aspectos tratados en subtítulo “La Deserción en la Trayectoria Académica” dentro Título “Aspectos Fundamentales de la Deserción Universitaria” Cap. III de la Tesis.

	<p>conducente a un Título Profesional y/o Grado Académico, a un Título Técnico, Postítulos u otros. Los alumnos regulares conservarán su calidad de tales mientras se encuentre vigente tanto su matrícula administrativa como académica</p>	<p>alumno a aquellos postulantes que tengan contraindicaciones para el ejercicio de la profesión o grado, que hayan sido expulsados de esta u otra Universidad, o tengan antecedentes delictuales</p>	<p>asignaturas correspondientes a un período lectivo</p> <p>Art.17: tendrán derecho a matricularse a la Universidad los postulaciones que acrediten tener estado de salud compatible con la calidad de los estudiantes y con la naturaleza de la carrera o programa en que fueron aceptados. Para estos efectos, la Universidad podrá recurrir a su Servicio Médico y Dental o a otros organismos que estime adecuados</p>		<p>organismo declarase que la salud o condiciones personales del alumno fueren incompatibles con la carrera o programa en que está matriculado, deberá comunicarlo al Director General del Pregrado, quien resolverá si es posible transferirlo a otra carrera, de acuerdo a las preferencias que el alumno tuviere en su postulación</p> <p>En caso que el Servicio Médico y Dental de la Universidad determine que la salud del alumno es incompatible con los estudios superiores, éste deberá abandonar la carrera, previa resolución del Rector</p>
<p>2 - En relación a la definición de la deserción universitaria de Tinto (1982) "una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo" Stratton, Ottelo y Wetzel</p>				<p>Art.54: La postergación de estudios consiste en la suspensión autorizada por la Universidad del semestre académico en que el alumno se encuentra matriculado</p>	<p>Art.56: Los alumnos que deseen acogerse este beneficio deberán elevar una solicitud de postergación de</p>

<p>(2008), distinguen entre la deserción y la suspensión, explicando que en algunos casos los estudiantes hacen una pausa en sus estudios, tras lo que se reincorporan al sistema (Centro de Estudios Mineduc , 2012)</p> <p>¿Se distinguen las deserciones de las suspensiones?</p>				<p>Esta solicitud podrá hacer hasta por diez semestres y sin tener que postergar necesariamente el semestre en que se solicita</p> <p>Art. 61:La reincorporación es el acto por el cual una persona que se ha retirado de su carrera, es autorizado para reincorporarse a la misma carrera, con el fin de continuar su formación académica</p> <p>Para ser autorizado la reincorporación, el alumno deberá reunir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Que no haya sido eliminado académicamente Que no hayan transcurrido más de cinco años desde su retiro de carrera Que no registre deudas pendientes con la Universidad Que no registre sanciones disciplinarias <p>Art.63: Retiro es el acto por el cual el alumno manifiesta formalmente y por escrito a la Dirección General de Pregrado su voluntad de no continuar en la carrera o programa en que está matriculado</p> <p>Art. 65: La suspensión de estudios es el acto por el</p>	<p>estudios a la Dirección General de Pregrado la que resolverá de acuerdo a los antecedentes académicos del alumno</p> <p>Art. 61 (postergación) La solicitud deberá ser presentada ante la Dirección General de Pregrado la que reunirá los antecedentes para la resolución respectiva</p> <p>Art. 64: El retiro deberá ser tramitado ante la Dirección General de Pregrado, la que le dará previa verificación del cumplimiento de las obligaciones contraídas por el alumno en relación al crédito universitario, aranceles, biblioteca, préstamo de urgencia, etc</p> <p>Art. 67: (suspensión) Los alumnos que deseen acceder a este beneficio</p>
---	--	--	--	--	---

				<p>cual un estudiante que ha concluido un período académico y que no se ha matriculado en el período siguiente, solicita interrumpir sus estudios hasta por un año, con autorización de la Dirección General de Pregrado</p> <p>Art. 67: ...El alumno podrá continuar sus estudios en forma regular una vez cumplido los plazos fijados por la suspensión autorizada, debiendo solicitar su reincorporación sólo si ha excedido el plazo</p>		<p>deberán elevar una solicitud de suspensión de estudios ante la Dirección General de Pregrado, la que resolverá de acuerdo a los antecedentes académicos del alumno</p>
<p>3.- Según la temporalidad el estudiante en una carrera, puede desertar en tres tipos (Vásquez, 2003) <i>la deserción precoz, la deserción temprana y la deserción tardía</i> Otras definiciones según el tiempo de receso académico "es posible considerar como <i>desertor</i> a aquel individuo que siendo estudiante de una institución de educación superior <i>no presenta actividad académica durante tres semestres académicos consecutivos</i>"</p> <p>¿Se distinguen las temporalidades en el Reglamento Académico?</p>				<p>Art.55: La postergación de estudios deberá solicitarse dentro de los plazos que para estos efectos se determine anualmente en <i>calendario académico</i></p> <p>Art. 56: ... Todo alumno tendrá derecho a continuar sus estudios en forma regular, una vez cumplidos los plazos fijados por la postergación autorizada, no debiendo exceder, en todo caso, el <i>plazo de cinco años</i> (10 semestres) a contar de la fecha de la iniciación de la postergación autorizada</p> <p>El alumno que solicite</p>		<p>Art.56: Los alumnos que deseen acogerse a este beneficio deberán elevar una <i>solicitud de postergación de estudios</i> a la <i>Dirección General de Pregrado</i>, la que resolverá de <i>acuerdo a los antecedentes académicos</i> del alumno</p> <p>El alumno podrá hacer uso de este derecho hasta en <i>dos oportunidades durante el</i></p>

				<p>postergación por <i>dos o más semestres consecutivos</i> podrá acceder a la continuación de sus estudios en forma anticipada, si las razones por él argumentadas tienen el carácter de fundadas</p> <p>El alumno de primer año a quien se le autorice la postergación del primer semestre de la carrera deberá continuar sus estudios en primer semestre del año siguiente</p> <p>Art. 66: <i>La suspensión de estudios deberá solicitarse dentro de los plazos que para estos efectos determine el calendario académico anual</i></p> <p>Art. 67: ... El alumno podrá hacer uso de este beneficio hasta por dos semestres durante el transcurso de su carrera</p> <p>El alumno podrá continuar sus estudios en forma regular una vez cumplido los plazos fijados por la suspensión autorizada. Debiendo solicitar su reincorporación sólo si ha excedido dicho plazo</p>		<p><i>transcurso</i> de su carrera</p> <p>Art.67: Los alumnos que deseen acceder a este beneficio deberán elevar una <i>solicitud de suspensión de estudios</i> a la <i>Dirección General de Pregrado</i>, la que resolverá de acuerdo a los <i>antecedentes académicos</i> del alumno</p>
--	--	--	--	--	--	--

<p>4.-Según la adaptación Bean (1980) al Modelo de Interacción de Tinto (1975), este sostiene que inciden en la deserción los siguientes factores: <i>Académicos, Psicosociales, Ambientales y Socialización</i> <i>¿Se establece el reglamento del alumno las causas para suspensión y retiro de las actividades académicas?</i></p>				<p>Art. 57: Las solicitudes de <i>postergación de estudios</i> deberán basarse en algunos de los siguientes causales:</p> <p><i>Enfermedad</i> comprobada y con carácter de recuperable, para lo cual el alumno deberá presentar los certificados médicos correspondientes, los que deberán ser visados por el Servicio Médico de la Universidad La Universidad se reserva el derecho de requerir, cuando así lo estime conveniente, la consulta a un especialista determinado</p> <p>... no regirá el plazo establecido en el Art. 55°</p> <p><i>Viaje al extranjero</i> del alumno por un período superior a dos meses Esta situación deberá ser debidamente acreditada con los respectivos pasajes o invitaciones</p> <p><i>Actividades laborales</i> del alumno debidamente acreditadas, que hagan incompatible la asistencia regular a las clases</p> <p><i>Enfermedad producida a consecuencia del embarazo o del alumbramiento o enfermedad del hijo menor</i></p>	<p>Art.59°: Para efectos de acoger o rechazar la postergación solicitada, la Dirección General de Pregrado deberá reunir no sólo los antecedentes académicos del alumno, sino también velar por un cumplimiento de las obligaciones contraídas por éste en relación al crédito universitario, pago de aranceles, derechos básicos, biblioteca, préstamos de urgencia etc</p> <p>Art.67: Los alumnos que deseen acceder a este beneficio deberán elevar una <i>solicitud de suspensión de estudios</i> ante <i>Dirección General de Pregrado</i>, la que resolverá de <i>acuerdo a los antecedentes académicos</i> del alumno</p> <p>Art.70°: Para efectos de acoger</p>
---	--	--	--	---	---

				<p>de un año que requiera la atención en el hogar con motivo de enfermedad grave. Tales circunstancias deberán ser debidamente acreditadas y visadas por Servicio Médico de la Universidad</p> <p>... no registrá el plazo establecido en el Art.55°</p> <p>Problemas socioeconómicos que hagan incompatible su situación con el carácter de alumno regular. Esta situación deberá ser acreditada por el Servicio de Bienestar Estudiantil de la Universidad</p> <p>Art.68°: La solicitud de <i>suspensión de estudios</i> deberá basarse en alguna de las siguientes causales:</p> <p>Problemas socioeconómicos que hagan incompatible su situación con el carácter del alumno regular</p> <p>Enfermedad producida a consecuencia del embarazo o del alumbramiento o enfermedad del hijo menor de un año que requiera la atención en el hogar con motivo de enfermedad</p>	<p>o rechazar <i>la suspensión solicitada</i>, la Dirección de Pregrado deberá reunir los antecedentes académicos del alumno, necesitando para resolver sólo el visto bueno de la Biblioteca</p> <p>Art.64°: El retiro deberá ser tramitado ante la <i>Dirección General del Pregrado</i>, la que le dará curso previo verificación del cumplimiento de las obligaciones contraídas por el alumno en relación al crédito universitario, aranceles, biblioteca, préstamos de urgencia etc</p> <p>Art.71°: El alumno que no haga uso de los procedimientos regulares para no continuar sus estudios en la Universidad se entenderá que <i>abandona</i>, debiéndosele</p>
--	--	--	--	---	--

				<p>grave Tales circunstancias deberán ser debidamente acreditadas y visadas por el Servicio Médico de la Universidad</p> <p>Actividades laborales del alumno debidamente acreditadas, que hagan incompatible dichos obligaciones con la asistencia regular a clases</p> <p>Otra causal debidamente acreditada ante la Dirección General de Pregrado, la que resolverá previo estudio de los antecedentes presentados</p> <p>No tener asignaturas que cursar en el semestre que suspende</p> <p>Art. 63º: Retiro es el acto por el cual el alumno manifiesta formalmente y por escrito a la Dirección General de Pregrado su voluntad de no continuar en la carrera o programa en que se matriculo</p>		<p>evaluar todas las asignaturas inscritas hasta finalizar el período lectivo correspondiente</p> <p>El alumno que suspenda, se retire o abandone, perderá todos los beneficios que le corresponden en su calidad de alumno regular, tales como becas ministeriales, beca de alimentación, biblioteca, beca jardín infantil, Servicio Médico Dental y la Tarjeta Nacional Estudiantil, debiendo devolver esta última a la Dirección General de Pregrado</p>
5 - Según los estudios de las deserciones algunos trabajan la clasifican en dos tipos de abandonos universitarios, uno con respecto al tiempo (inicial, temprano y tardía); la segundo					Art.72º: Traslado es el acto en virtud del cual el estudiante solicita su cambio de una institución de educación superior,	Art.74º: Tanto los traslados como las transferencias requieren del reconocimiento u homologación de

<p>respecto del espacio como interno, institucional, y del sistema educativo <i>En relación al espacio interno institucional. ¿El Reglamento Académico considera los cambios carrera u otros y de qué forma?</i></p>					<p>nacional o extranjera, debidamente acreditada por los organismos oficiales, a este Universidad, para continuar sus estudios en una <i>carrera igual o equivalente a la de origen</i></p> <p><i>Art.73°:</i> Transferencia es el acto por el cual el estudiante solicita el cambio de una carrera a otra distinta, ya sea dentro de esta Universidad o proveniente de otra institución de educación superior, nacional o extranjera, debidamente acreditada por los organismos oficiales</p> <p><i>Art.75°:</i> Podrán solicitar traslado o transferencia aquellos alumnos que cumplan con los siguientes requisitos y condiciones:</p> <p>a) Haber sido alumno regular de una carrera de educación en alguno de los dos años anteriores a la solicitud</p> <p>b) No haber sido</p>	<p>las asignaturas aprobadas y que correspondan a la carrera de origen del postulante con relación a aquellos de la carrera a la cual ingresa, de conformidad a lo establecido en el Título VI (<i>de las Homologaciones de Estudios y Convalidaciones</i>) de este reglamento</p> <p>Un decreto anual de Rectoría deberá contemplar el valor referido a la postulación y consecuente estudio de la solicitud</p> <p><i>Art.77°:</i> El traslado o transferencia sólo podrá ser autorizada por una vez</p> <p>Los alumnos que soliciten traslado o transferencia a una determinada carrera deberán hacerlo en los <i>plazos que este proceso se determine anualmente</i></p> <p>La resolución respectiva será emitida por el</p>
---	--	--	--	--	---	--

					<p>eliminado académicamente o administrativamente en la institución de origen</p> <p>c) Tener aprobados, al menos diez asignaturas o actividades curriculares en la carrera de origen</p> <p>d) Tratándose de alumnos de primer año, tener aprobados el 50% de las asignaturas o actividades</p> <p>La Universidad podrá acoger o rechazar las solicitudes de traslados o transferencias teniendo en consideración el grado de cumplimiento de los requisitos y condiciones señaladas precedentemente y la existencia de vacantes en la carrera para la cual se formula la solicitud</p>	<p><i>Director General de Pregrado</i> y deberá indicar el plan de estudio al que se adscribe el alumno</p>
--	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Anexo Cap. IV-2: Tasas de Retención Cohorte 2006-2016 UPLA

Año Cohorte	Año Evolución Retención							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2005								
2006		0,561						
2007		0,636	0,641					
2008		0,654	0,657	0,639				
2009		0,693	0,680	0,663	0,640			
2010		0,737	0,663	0,627	0,621	0,541		
2011			0,725	0,657	0,604	0,565	0,498	
2012				0,802	0,691	0,629	0,584	0,570
2013					0,748	0,644	0,560	0,552
2014						0,880	0,761	0,756
2015							0,809	0,800
2016								0,840

Fuente: www.cned.cl

Anexo Cap. IV- 3: Matriz de Análisis de Contenido de las Políticas y Plan Desarrollo Estratégico Institucional (2016-2025)

Categorías Explicativas o Dimensiones	Políticas	Objetivos Estratégicos (O.E)	Objetivos Específicos (O.ES)	Acciones	Indicadores	Base	Meta 2020
<p>1.- El Modelo Organizacional sostiene para la deserción que depende de las cualidades de la organización en la integración social y particularmente en el abandono de los estudiantes, se distingue la calidad de la docencia y la experiencia de aprender con participación activa de los estudiantes en el aula (Berger y Milem, 2000).</p> <p><i>¿Que declara el PDEI (2016-2025) sobre la calidad de los docentes y participación activa de los estudiantes?</i></p>	<p>- Se privilegia el desarrollo de las personas -académicos y administrativo- a través del ejercicio de sus competencias, promoción de desempeños de calidad y un adecuado clima laboral.</p> <p>- La gestión académica está orientada principalmente al mejoramiento y aseguramiento de la calidad en la formación de pregrado (educación técnica de nivel superior y profesional universitaria), entendiéndose que ello significa cumplir con las políticas y definiciones internas, así como entregar una oferta de programas pertinente con las</p>	(2) Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.	(2.1) Avanzar en el mejoramiento de la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	(2.1) Aplicación de estándares de calidad en carreras profesionales y técnicas (definición de estándares de calidad; procesos de nivelación de competencias académicas de estudiantes; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de indicadores de efectividad pedagógica y de instalación de la innovación curricular; instalación de sistemas de créditos transferibles	(2.1.1) Carreras acreditadas	37%	80%
					(2.1.2) Tasa de retención al primer año	74%	85%
					(2.1.3) Tasa de titulación oportuna	26%	60%
					(2.1.4) Carreras de pregrado con innovación curricular implementada	36%	60%
					(2.1.5) Carreras con planes de estudio convergentes	0	20%
			(2.2) Gestionar recursos humanos	(2.2) Plantel académico con altos niveles de	(2.2.1) Cobertura de estudiantes con	54%	80%

	necesidades del desarrollo de la Región de Valparaíso y del país. Asimismo, es también prioridad el desarrollo de los estudiantes, particularmente de los socialmente más desfavorecidos y vulnerables.		académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.	formación y desempeño (Incremento de estándares de formación en el reclutamiento académico, privilegiando doctores y postdoctores; evaluación académica exigente)	académicos postgraduados		
	-Los Recursos Humanos dedicados a la docencia poseen las competencias necesarias, privilegiándose aquellos con formación de postgrado, y entre éstos, aquellos con grado de doctor. En todo caso, se exige experiencia y productividad académica continua, según estándares internacionales. El aseguramiento de la calidad considera procesos evaluativos de cursos y de docentes, así como estímulos al perfeccionamiento y actualización. Los Recursos Físicos – aulas, oficinas, laboratorios, talleres,	(10) Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.	(10.2) Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.	(10.2) Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles	(10.2.1) Académicos con postgrado	54%	80%
(10.2.2) Evaluación del desempeño académico en pregrado					-	80%	

	<p>bibliotecas y otros-cumplen con los estándares nacionales y disponen de mecanismos formales de mantención y adecuación a las necesidades docentes. Se dispone de Recursos de Información, en bibliotecas, acceso a base de datos y documentales y provisión de información fiable y oportuna para la toma de decisiones en la gestión docente</p> <p>-La participación efectiva de académicos y estudiantes en acciones de vinculación con el entorno desde los procesos académicos, es valorada y reconocida por la institución en todos sus niveles, a través de normativas y reglamentos institucionales</p>						
2.- El Modelo de Interacción (Tinto, 1975, 1978, 1987) menciona que una buena integración social y	-En el ámbito formativo, la calidad se expresa en el cumplimiento de su modelo educativo con	(2) Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de	(2.1) Avanzar en el mejoramiento de la formación de estudiantes de pregrado	(2.1) Aplicación de estándares de calidad en carreras profesionales y técnicas (definición	(2.1.1) Carreras acreditadas	37%	80%
					(2.1.2) Tasa de retención al	74%	85%

<p>académica es uno de los aspectos más importantes para la permanencia de los estudiantes, depende de las experiencias previas al acceso universitario, durante la permanencia en la universidad y las características individuales que son susceptibles a las políticas y prácticas universitarias.</p> <p><i>Se distinguen en las declaraciones del PDEI (2016-2025) institucional alguna referencia a la integración académica y social de los estudiantes.</i></p>	<p>foco en los estudiantes que busca lograr su formación y desarrollo integral, identificando sus necesidades y acompañamiento en su trayectoria universitaria.</p>	<p>las carreras de pregrado.</p>	<p>(profesionales y técnicos).</p>	<p>de estándares de calidad; procesos de nivelación de competencias académicas de estudiantes; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de indicadores de efectividad pedagógica y de instalación de la innovación curricular; instalación de sistemas de créditos transferibles)</p>	<p>primer año</p>		
	<p>-El desarrollo estudiantil dispone de apoyo profesional, recursos físicos y de información (plataformas y observatorio) que permiten apoyar a los estudiantes en todos los ámbitos, de modo que puedan cumplir con éxito sus procesos formativos y disponer de niveles crecientes de calidad de vida, disminuyendo los riesgos psicosociales</p>				<p>(2.1.3) Tasa de titulación oportuna</p>	<p>26%</p>	<p>60%</p>
	<p>- La gestión académica está orientada principalmente al mejoramiento y aseguramiento de la calidad en la formación de pregrado (educación técnica de nivel superior y profesional universitaria), entendiéndose que</p>				<p>(2.1.4) Carreras de pregrado con innovación curricular implementada</p>	<p>36%</p>	<p>60%</p>
					<p>(2.1.5) Carreras con planes de estudio convergentes</p>	<p>0</p>	<p>20%</p>
			<p>(2.2) Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.</p>	<p>(2.2) Plantel académico con altos niveles de formación y desempeño (Incremento de estándares de formación en el reclutamiento académico, privilegiando doctores y postdoctores; evaluación académica exigente)</p>	<p>(2.2.1) Cobertura de estudiantes con académicos postgraduados</p>	<p>54%</p>	<p>80%</p>

	ello significa cumplir con las políticas y definiciones internas, así como entregar una oferta de programas pertinente con las necesidades del desarrollo de la Región de Valparaíso y del país Asimismo, es también prioridad el desarrollo de los estudiantes, particularmente de los socialmente más desfavorecidos y vulnerables						
3.- Peralta (2008) realizó un trabajo de sistematización de las categorías y variables que inciden en la deserción. Este plantea la categoría Institucional con las siguientes variables: normativa académica, financiamiento estudiantil, recursos universitarios, calidad de los programas y relaciones con los profesores y pares. El PDEI (2016-2025) considera la necesidad de desarrollar variables institucionales claves en la deserción, tales	- Ello implica disponer de los Recursos Humanos Físicos y de Información, necesarios para satisfacer los requerimientos de calidad y evidenciar con indicadores objetivos de resultados e impacto, el cumplimiento de objetivos y metas en los procesos formativos, y el desarrollo estudiantil con indicadores de desarrollo personal y de satisfacción de los estudiantes -El Proyecto y el Modelo Educativo	(2) Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado .	(2.1) Avanzar en el mejoramiento de la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	(2.1) Aplicación de estándares de calidad en carreras profesionales y técnicas (definición de estándares de calidad; procesos de nivelación de competencias académicas de estudiantes; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de indicadores de efectividad pedagógica y de instalación de la innovación curricular; instalación de	(2.1.1) Carreras acreditadas	37%	80%
					(2.1.2) Tasa de retención al primer año	74%	85%
					(2.1.3) Tasa de titulación oportuna	26%	60%
					(2.1.4) Carreras de pregrado con innovación curricular implementada	36	60%
					(2.1.5) Carreras con planes de estudio convergentes	0	20%

<p>como: normativa académica, financiamiento estudiantil y recursos universitarios</p>	<p>institucional guían los procesos formativos y se implementan en todos los niveles educativos y programas de manera planificada, a través de procesos de innovación, de armonización curricular y de la gestión docente así mismo, los programas de pregrado incorporan el Sistema de Créditos Transferibles (SCT)</p> <p>- El desarrollo académico concierne debe ser evidenciado por el cumplimiento de lo planificado, lo que asegura la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos de manera periódica se dispondrá de planes plurianuales que establezcan medidas para el cumplimiento de la eficiencia y efectividad estratégica.</p> <p>-Se promueve el desarrollo integral de las personas y el logro de un clima laboral de respeto mutuo,</p>			sistemas de créditos transferibles				
			(2.2) Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.	(2.2) Plantel académico con altos niveles de formación y desempeño (Incremento de estándares de formación en el reclutamiento académico, privilegiando doctores y postdoctores; evaluación académica exigente)	(2.2.1) Cobertura de estudiantes con académicos postgraduados	54%	80%	
			(6) Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.	(6.1) Avanzar en la planificación de la gestión de la infraestructura y equipamiento institucional.	(6.1,6.2) Ejecución de planes en recursos físicos y de información (Plan maestro de infraestructura y equipamiento; Plan maestro de Tic's)	(6.1.1) Cumplimiento del plan maestro de infraestructura	-	100%
				(6.2) Avanzar en la planificación de la gestión del equipamiento en tecnologías de información y comunicación.	(6.1,6.2) Ejecución de planes en recursos físicos y de información (Plan maestro de infraestructura y equipamiento; Plan	(6.1.2) Cumplimiento del plan maestro de equipamiento	-	100%
			(6.2.1) Cumplimiento del plan maestro de TIC's	-	100%			

	<p>empatía y de especial consideración de la dignidad de las personas. Asimismo, se debe velar por ofrecer condiciones adecuadas para el cumplimiento de sus labores, entendiéndose por tales: recursos, seguridad personal y medio ambiental, así como un trato humano justo en las relaciones interpersonales</p>			maestro de Tic's)			
		(9) Mejorar y asegurar la calidad en la gestión que optimice los procesos institucionales.	(9.2) Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.	(9.2) Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles)	(9.2.1) Grado de cumplimiento del PDEI	76%	100% (primer a quinto año)

<p>- El mejoramiento y aseguramiento de la calidad en los desempeños opera a través de mecanismos establecidos y conocidos. Dentro de ellas se adscribe la evaluación de unidades y del desempeño personal, tanto a nivel administrativo como académico forman también parte de ello, las medidas conducentes a superar las deficiencias establecidas en los procesos de evaluación. Asimismo se otorgan las oportunidades necesarias para el desarrollo de carreras académicas y funcionarias, en las cuales se reconocen los méritos debidamente evidenciados y el cumplimiento de los estándares exigidos. Ello permite hacer convergentes las necesidades de desarrollo individual y corporativo.</p>	<p>(10) Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.</p>	<p>(10.1) Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.</p>	<p>(10.1,10.3) Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles)</p>	<p>(10.1.1) Cantidad de personal administrativo capacitado</p>	<p>65%</p>	<p>80%</p>
		<p>(10.3) Evidenciar las competencias de los directivos.</p>	<p>(10.1,10.3) Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de</p>	<p>(10.1.2) Grado de riesgo psicosocial</p>	<p>-</p>	<p>30% bajo línea base</p>
		<p>(10.3.1) Grado de cumplimiento de acuerdos de Gabinete de Rectoría y Consejo Académico</p>	<p>80%</p>	<p>90%</p>		

				sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles)			
		(11) Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.	(11.1) Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.	(11.1) Aplicación de enfoque sostenible en recursos económicos (plan de eficiencia y efectividad estratégica 2016-2018; presupuestos basados en planificación estratégica y operativa)	(11 1 1) Liquidez	0,88	1,00
					(11.1.2) Solidez financiera	0,17	0,30
					(11.1.3) Contribución adicional de ingresos por aranceles	MM\$ 13.345	25%
4.- Peralta (2008) desarrollo un modelo conceptual de la deserción, este dentro otras sus variables, considera las expectativas laborales, como una condición externa. Esta mantiene en tensión a los subsistemas de integración social y académico del	- La gestión docente implica el alineamiento de las políticas internas con las políticas nacionales y considera, entre otros aspectos, procesos de admisión, detección y atracción temprana de talentos, vinculación y acompañamiento, vinculación con el medio a través de las	(1) Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.	(1.1) Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (administración y servicios) y otros actores relevantes.	(1.1) Integración de percepciones de "Stakeholders" sobre servicios académicos (aplicación periódica de instrumentos fiables a estudiantes, académicos, funcionarios, egresados, empleadores adoptar medidas	(1.1.1) Grado de satisfacción de la comunidad universitaria y actores claves	-	Sobre 80% de alto grado de satisfacción de todos los actores

estudiante. Sobre las expectativas laborales de los futuros profesionales que menciona el PDEI (2016-2025).	prácticas, generación de conocimiento especialmente aquel que incide en procesos de aprendizaje, empleabilidad y competencias para desempeños laborales, retroalimentación a partir de titulados y empleadores.	(5) Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.	(5.1) Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.	(5.1) Resultados e impactos bidireccionales en la vinculación Universidad – Medio (reformulación de políticas; promoción de enfoque multidisciplinarios en actividades académicas y en la gestión de Vinculación con el Medio; normativas y convenios; censos de resultados e impactos bidireccionales)	(5.1.1) Actividades bidireccionales	s/d	50% sobre línea base
					(5.1.2) Actividades formales de Vinculación con el Medio Interdisciplinario	s/d	30% sobre línea base
					(5.1.3) Acciones bidireccionales territoriales conjuntas con el Barrio de Playa Ancha	(3 acciones)	100%
5.- Se observa como tendencia que las instituciones universitarias establecen mecanismos de nivelación de los estudiantes, prevención de la deserción y aceleramiento de los procesos de titulación, como también una oferta académica más elaborada, seguimiento a los egresados y opinión de empleadores (Centro de Estudios	-El mejoramiento y aseguramiento de la calidad en la formación, se expresa en la cobertura y extensión de la acreditación de los programas de pregrado, en los resultados de los planes de mejoramiento de las carreras generadas en los procesos de autoevaluación y en indicadores de	(2) Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.	(2.1) Avanzar en el mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	(2.1) Aplicación de estándares de calidad en carreras profesionales y técnicas (definición de estándares de calidad; procesos de nivelación de competencias académicas de estudiantes; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de	(2.1.1) Carreras acreditadas	37%	80%
					(2.1.2) Tasa de retención al primer año	74%	85%
					(2.1.3) Tasa de titulación oportuna	26%	60%
					(2.1.4) Carreras de pregrado con innovación curricular	36%	60%

Mineduc , 2012). Que menciona el PDEI (2016-2025) respecto de la prevención de la deserción de los estudiantes.	efectividad pedagógica de retención, rendimiento y progresión.			indicadores de efectividad pedagógica y de instalación de la innovación curricular; instalación de sistemas de créditos transferibles)	implementada		
					(2.1.5) Carreras con planes de estudio convergentes	0	20%

Fuente: Elaboración propia

Anexo Cap. IV-4: Matriz de Análisis de Contenido de los Planes Operacionales (2015-2016) e Informe de Autoevaluación (2016)

Categorías Explicativas o Dimensiones	Planes Operativos Vic. Académica Programas-Acciones	Informe de Autoevaluación	Control Gestión Institucional	Medios – Resultados
<p>1.- El Modelo de Interacción (Tinto, 1975, 1978, 1987) menciona que una buena integración social y académica es uno de los aspectos más importantes para la permanencia de los estudiantes, depende de las experiencias previas al acceso universitario, durante la permanencia en la universidad y las características individuales que son susceptibles a las políticas y prácticas universitarias.</p> <p>Se distinguen en las declaraciones y acciones de los Planes Operacionales e Informe de Autoevaluación Institucional, alguna referencia a la integración académica y social de los estudiantes.</p>	<p><i>-Realización de Encuestas de satisfacción de los servicios y de la docencia (online).</i></p> <p><i>-Realización de reuniones de coordinación periódicas con los tres DG de la VRA: Vinculación con el Medio, Pregrado y Desarrollo Estudiantil y con unidades asociadas para el seguimiento y monitoreo de avances y nudos críticos y estrategias para su resolución.</i></p> <p><i>-Implementación de evaluación docente considerando las 3 áreas: autoevaluación, evaluación de estudiantes y desempeño docente</i></p> <p><i>-Evaluación de implementación de innovación y armonización curricular</i></p> <p><i>-Aplicación de encuestas para medir grado de satisfacción de</i></p>	<p><i>-Se destacan la reorganización del Departamento de Registro Curricular a Dirección de Gestión Curricular con tres áreas: Progresión Curricular, Titulación y Progresión Académica y la Dirección General de Desarrollo Estudiantil que ha transitado desde un enfoque centrado en la asistencialidad hacia una política que promueve el desarrollo integral del estudiante.</i></p>	<p>Vicerrectoría Académica- Dirección de Gestión Curricular, carreras</p> <p>Vicerrectoría Académica, Dirección General de Pregrado, Dirección de Gestión Curricular (Titulación y Progresión)</p>	<p>- Planes Operativos (2015-2016) Vicerrectoría Académica y Dirección Generales</p>

	<p>los estudiantes respecto de los cursos en competencias sellos⁸²</p> <p>-Conformación de comisión para diseño de nuevo reglamento del estudiante</p> <p>- Diseño de cursos permanentes de actualización presenciales en áreas de: evaluación, didáctica, metodología de investigación y TICs para académicos sin formación pedagógica</p> <p>-- Diseño, aplicación y análisis de instrumento (encuestas) online, para medir el nivel de satisfacción del estudiante de las áreas de la DGDE</p> <p>- Acciones generales de Becas y Ayudas estudiantiles: postulaciones, asignación, apelación y renovación.</p> <p>- Comprende acciones generales de (Asistencia social):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Entrevista 2) Elaboración de informes 3) Coordinación y derivación <p>- Comprende acciones generales de la DGDE⁸³:</p>	<p>- La Dirección General de Desarrollo Estudiantil se han focalizados los esfuerzos y acciones para brindar e incrementar la calidad de los servicios, beneficios, programas de apoyo para su acceso, progresión, egreso y desarrollo integral, con la mejor calidad y afectividad hacia los estudiantes. Las acciones de esta Dirección se centran en dos dimensiones principales: Calidad de vida y el Aprendizaje del estudiante, principalmente de aquellos más vulnerables</p> <p>La dimensión calidad de vida refiere a todas aquellas acciones tendientes a promover y generar la integración social del estudiante, que propicien un ambiente apropiado para que éste(a) encuentre y cuente con los medios de apoyo económicos y otros igualmente</p>	<p>Vicerrectoría Académica, Dirección General de Desarrollo Estudiantil</p>	<p>Resumen la inversión y número de estudiantes beneficiados Programas de Apoyo a la Progresión (2012-2015).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Programas de Apoyo a la Progresión (2012-2015)</th> <th>Nº Est</th> <th>Montos M\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programa Inclusión e Integración</td> <td>119</td> <td>88 724</td> </tr> <tr> <td>Programa de Calidad de Vida y Estilos de Vida Saludable</td> <td>3460</td> <td>49 648</td> </tr> <tr> <td>Emprendimiento y Desarrollo Integral Estudiante</td> <td>3096</td> <td>86 661</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Social y voluntariado Estudiantil</td> <td>2096</td> <td>125 568</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>8702</td> <td>350 601</td> </tr> </tbody> </table>	Programas de Apoyo a la Progresión (2012-2015)	Nº Est	Montos M\$	Programa Inclusión e Integración	119	88 724	Programa de Calidad de Vida y Estilos de Vida Saludable	3460	49 648	Emprendimiento y Desarrollo Integral Estudiante	3096	86 661	Compromiso Social y voluntariado Estudiantil	2096	125 568	Total	8702	350 601
Programas de Apoyo a la Progresión (2012-2015)	Nº Est	Montos M\$																				
Programa Inclusión e Integración	119	88 724																				
Programa de Calidad de Vida y Estilos de Vida Saludable	3460	49 648																				
Emprendimiento y Desarrollo Integral Estudiante	3096	86 661																				
Compromiso Social y voluntariado Estudiantil	2096	125 568																				
Total	8702	350 601																				

⁸² Las competencias del *sello institucional* se desarrollan en dos ejes: las competencias del Sello Institucional o Misional, y las competencias del Sello Instrumental. (compromiso ético, autovaloración, responsabilidad social universitaria, analítico, crítico y proactivo, creativo y liderazgo). Por su parte, las competencias del *sello instrumental* se refieren al desarrollo y dominio de habilidades asociadas a la condición de profesional en formación, y que se orientan a la vida universitaria y a facilitar el cumplimiento de tareas de autoformación, principalmente (comunicación, utilización de las TIC)Fuente especificada no válida..

⁸³ Dirección General de Desarrollo Estudiantil.

	<p>1) Implementación de actividades línea Compromiso Social (Gestión Universitaria en: educación, salud, recreación, mejora de espacios comunitarios y ante catástrofe).</p> <p>2) Implementación de actividades línea Emprendimiento Estudiantil y Desarrollo (Talleres elaboración proyectos, apoyo a implementación de proyectos e iniciativas, Talleres habilidades sociales y Pre-Laborales).</p>	<p>importantes, en salud, alimentación, en orientación, en deporte y recreación, en p participación y organización, en apoyo a su responsabilidad social, emprendimiento y desarrollo integral, entre otras actividades</p> <p>Se entiende por dimensión aprendizaje, todas aquellas acciones tendientes al desarrollo e implementación de iniciativas y programas de apoyo al éxito académico, que son realizadas extracurricularmente y que apoyan su desarrollo y formación integral (talleres de desarrollo estudiantil en habilidades blandas, emprendimiento y proyectos, formación de monitores, ejecución de proyectos estudiantiles de mejora académica y responsabilidad social, entre, otros).</p>		<p>Resumen la inversión y número de estudiantes beneficiados Becas y Beneficios Estudiantiles (2012-2015)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Becas y Beneficios Estudiantiles (2012-2015)</th> <th>Nº Est.</th> <th>Montos M\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Becas y Fondos Solidario Mineduc</td> <td>24 332</td> <td>37 300 946</td> </tr> <tr> <td>Becas de Mantenimiento JUNAEB</td> <td>24 441</td> <td>6 066 655</td> </tr> <tr> <td>Becas y Beneficios UPLA</td> <td>26 109</td> <td>4 613 381</td> </tr> <tr> <td>Becas y Beneficios Desarrollo Integral UPLA</td> <td>572</td> <td>89 634</td> </tr> <tr> <td>Central Laboral Estudiantil</td> <td>702</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>76.156</td> <td>48.070. 616</td> </tr> </tbody> </table>	Becas y Beneficios Estudiantiles (2012-2015)	Nº Est.	Montos M\$	Becas y Fondos Solidario Mineduc	24 332	37 300 946	Becas de Mantenimiento JUNAEB	24 441	6 066 655	Becas y Beneficios UPLA	26 109	4 613 381	Becas y Beneficios Desarrollo Integral UPLA	572	89 634	Central Laboral Estudiantil	702		Total	76.156	48.070. 616
Becas y Beneficios Estudiantiles (2012-2015)	Nº Est.	Montos M\$																							
Becas y Fondos Solidario Mineduc	24 332	37 300 946																							
Becas de Mantenimiento JUNAEB	24 441	6 066 655																							
Becas y Beneficios UPLA	26 109	4 613 381																							
Becas y Beneficios Desarrollo Integral UPLA	572	89 634																							
Central Laboral Estudiantil	702																								
Total	76.156	48.070. 616																							

<p>2.-Se observa como tendencia que las instituciones universitarias establecen mecanismos de nivelación de los estudiantes, prevención de la deserción y aceleramiento de los procesos de titulación, como también una oferta académica más elaborada, seguimiento a los egresados y opinión de empleadores (Centro de Estudios Mineduc , 2012).</p> <p>Que menciona en los Planes Operacionales e Informe de Autoevaluación Institucional respecto de la prevención de la deserción de pregrado.</p>	<p>- Aplicación de Diagnóstico estratégico para los estudiantes de primer año 2016</p> <p>-Institucionalización y articulación de dispositivos institucionales de apoyo al estudiante a través de la creación de Unidad de inclusión y retención: PACE, TASC-UP, UNIVELACION, PAT, y titulación oportuna.</p> <p>-Implementación del plan de recuperación de asignaturas de primer y segundo semestre con mayor reprobación, en semestre inmediatamente siguiente, en jornada sabatina o vespertina.</p> <p>-Aprobación de reglamento de ayudantes virtuales (tutores).</p> <p>-Actualización de la reglamentación institucional (Reglamento del estudiante, de ayudantes, de Coordinadores de Carrera y Directores de Departamentos, Comisiones Curriculares, Seminarios de Titulación, trabajos de tesis,</p>	<p>-Se destaca que la institución ha avanzado en el levantamiento de reportes de comportamiento de las tasas y de las causales de deserción, análisis que se lleva a cabo desde la Dirección de Gestión Curricular y que ha permitido tomar decisiones respecto de ajustes a la reglamentación, a los procedimientos de titulación y de acompañamiento temprano a los estudiantes Sin embargo, se requiere <i>avanzar hacia una mayor apropiación de estos reportes por parte de las autoridades de la carrera</i> a fin de superar las brechas diagnosticadas</p> <p>-Fortalecimiento de programa de apoyo académico para la nivelación de competencias a través del Plan Renovado de Nivelación, Univelación-R⁸⁴. Esta unidad está constituida por académicos, psicólogos, técnicos y facilitadores. El programa ofrece un período de inducción al aprendizaje conformado por actividades de</p>	<p>Vicerrectoría Académica, Unidad de Inclusión y Permanencia Universitaria (UDAIP), Univelación-R</p>	<p>- Niveles de Logro, Estudiantes participantes de las Pruebas de lenguaje (2012-2015)⁸⁵</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Leng.</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Bajo</td> <td>24,3%</td> <td>22,4%</td> <td>20,5%</td> <td>23,1%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>24,6%</td> <td>26,7%</td> <td>23,2%</td> <td>23,3%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>18,6%</td> <td>11,6%</td> <td>20,0%</td> <td>23,0%</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>18,4%</td> <td>27,1%</td> <td>17,7%</td> <td>18,0%</td> </tr> <tr> <td>Muy Alto</td> <td>14,0%</td> <td>12,2%</td> <td>18,6%</td> <td>12,6%</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Total Est</td> <td>1209</td> <td>1240</td> <td>1330</td> <td>1625</td> </tr> </tbody> </table> <p>Niveles de Logro, Estudiantes participantes de las Pruebas de Matemáticas (2012-2015)</p>	Leng.	2012	2013	2014	2015	Muy Bajo	24,3%	22,4%	20,5%	23,1%	Bajo	24,6%	26,7%	23,2%	23,3%	Medio	18,6%	11,6%	20,0%	23,0%	Alto	18,4%	27,1%	17,7%	18,0%	Muy Alto	14,0%	12,2%	18,6%	12,6%	Total %	100%	100%	100%	100%	Total Est	1209	1240	1330	1625
Leng.	2012	2013	2014	2015																																								
Muy Bajo	24,3%	22,4%	20,5%	23,1%																																								
Bajo	24,6%	26,7%	23,2%	23,3%																																								
Medio	18,6%	11,6%	20,0%	23,0%																																								
Alto	18,4%	27,1%	17,7%	18,0%																																								
Muy Alto	14,0%	12,2%	18,6%	12,6%																																								
Total %	100%	100%	100%	100%																																								
Total Est	1209	1240	1330	1625																																								

⁸⁴ La institución y respaldadas por las medidas acordadas por el Consejo Académico en el sentido de determinar la obligatoriedad de los talleres o módulos a contar de año 2013 y facultar el reconocimiento del taller de Univelación-R por un curso optativo o de franja. **Fuente especificada no válida..**

⁸⁵ Para el proceso de diagnóstico estratégico que se realiza desde 2012 se consideran todos los estudiantes matriculados en primer año de las carreras de la Universidad. Para categorizar los niveles de logro de los estudiantes con vulnerabilidad académica, se considera a todos aquellos cuyas puntuaciones se encuentran por debajo o igual al percentil 40, o en su defecto, estudiantes con niveles de logro bajo y muy bajo en las pruebas de diagnóstico Análisis preliminar de contraste entre grupos (medio, alto y muy alto (NOEVA) y muy bajos y bajos (EVA), permitió detectar brechas competenciales, estadísticamente significativas (0.05) entre los grupos (<=P40 y sobre P60), tanto en las condiciones de postulación (PSUV, PSUM, PSUP, NEM) como en las condiciones de ingreso, referidas al dominio de habilidades de comprensión lectora (localización de la información, conclusiones y predicciones; estructura textual; inferencias; relaciones semánticas; cohesión textual), y habilidades matemáticas (práctica del lenguaje matemático, habilidades lógicas, manejo de conceptos, planteamiento y solución de problemas) **Fuente especificada no válida..**

	entre otros.	<p>iniciación a la vida universitaria y actividades orientadas a reforzar los conocimientos y habilidades terminales de la Enseñanza Media y el taller “<i>Desarrollo de habilidades estratégicas para la formación universitaria</i>” que está organizado por cuatro módulos que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de prepararse para asumir, con mayor eficacia, los desafíos y requerimientos académicos de las asignaturas de su carrera: “<i>Comunicación Académica Eficaz</i>”; “<i>Razonamiento Lógico Matemático</i>”; “<i>Gestión del Aprendizaje</i>” y “<i>Pensamiento Científico</i>”.</p> <p>- Creación del Plan de Acción Tutorial (PAT), plan de tutorías para los estudiantes de primer año que resultan con bajo puntaje en pruebas de Lenguaje y resolución de problemas en el diagnóstico estratégico ejecutado por Univelación-R. Este programa también apoya a los estudiantes que han ingresado a la Universidad a través de la Beca Talento Pedagógico (CD UPA 1203)</p> <p>- Conformación de la Unidad de Inclusión y Permanencia Universitaria (UDAIP) cuyo objetivo es articular y fortalecer</p>	<p>Vicerrectoría Académica, Unidad de Inclusión y Permanencia Universitaria (UDAIP)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mat</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Bajo</td> <td>21,8%</td> <td>25,0%</td> <td>21,1%</td> <td>23,8%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>23,2%</td> <td>15,6%</td> <td>20,5%</td> <td>23,3%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>18,1%</td> <td>27,1%</td> <td>23,8%</td> <td>17,5%</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>17,2%</td> <td>14,2%</td> <td>15,7%</td> <td>16,6%</td> </tr> <tr> <td>Muy Alto</td> <td>19,6%</td> <td>18,1%</td> <td>19,0%</td> <td>18,9%</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Total Est</td> <td>1222</td> <td>1201</td> <td>1334</td> <td>1621</td> </tr> </tbody> </table> <p>- Informe Estadístico Anual⁸⁶</p> <p>- Creación de Unidad de Inclusión y Permanencia Universitaria (UDAIP) Decreto N°256/2018⁸⁷</p> <p>- Planes Operativos (2015-2016) Vicerrectoría Académica y Dirección Generales</p>	Mat	2012	2013	2014	2015	Muy Bajo	21,8%	25,0%	21,1%	23,8%	Bajo	23,2%	15,6%	20,5%	23,3%	Medio	18,1%	27,1%	23,8%	17,5%	Alto	17,2%	14,2%	15,7%	16,6%	Muy Alto	19,6%	18,1%	19,0%	18,9%	Total %	100%	100%	100%	100%	Total Est	1222	1201	1334	1621
Mat	2012	2013	2014	2015																																								
Muy Bajo	21,8%	25,0%	21,1%	23,8%																																								
Bajo	23,2%	15,6%	20,5%	23,3%																																								
Medio	18,1%	27,1%	23,8%	17,5%																																								
Alto	17,2%	14,2%	15,7%	16,6%																																								
Muy Alto	19,6%	18,1%	19,0%	18,9%																																								
Total %	100%	100%	100%	100%																																								
Total Est	1222	1201	1334	1621																																								

⁸⁶ Los Informes Estadísticos Anuales de la Dirección Gestión Curricular se encuentran en <http://www.upla.cl/gestioncurricular/descargables/>

⁸⁷ Esta unidad ya se declara en Informe de Autoevaluación (2016) y pero su formalidad de creación es decreta en año 2018, dos años después de lo planteado.

		<p>las iniciativas con financiamiento del MINEDUC y de apoyo al estudiante, orientadas principalmente al acceso inclusivo y la permanencia de todos los alumnos que ingresan a la institución para evitar la deserción y lograr su titulación oportuna La unidad se compone del área de inclusión: Programa Propedéutico, el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) y el área de acompañamiento y nivelación: Programa de Univelación-R, Plan de Acción Tutorial (PAT) y Programa Titulación Oportuna.</p>		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia