



Salesiana

UNIVERSIDAD CATÓLICA
SILVA HENRÍQUEZ

INFORME INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN

Acreditación Institucional 2012
Comisión Nacional de
Acreditación (CNA)

Santiago, 3 de julio de 2012

2012 **D** DOCUMENTOS
INSTITUCIONALES

INFORME INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN**CONTENIDO**

FICHA INSTITUCIONAL	3
I. ANTECEDENTES GENERALES.....	3
II. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	4
1. Documentación Institucional.....	4
2. Información Sede.....	6
3. Información de las Carreras y Programas ofrecidos de Pregrado.....	6
III. OTROS ANTECEDENTES.....	26
1. Investigación y Desarrollo.....	26
2. Antecedentes Financieros.....	27
3. Acreditación de Programas de Pregrado.....	32
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	33
1. PRESENTACIÓN.....	33
2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	39
3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO.....	41
ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	43
I. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	43
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	43
1.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	44
1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal.....	53
1.3. Recursos Físicos y Tecnológicos.....	63
1.4. Recursos Financieros.....	69
1.5. Planificación del Desarrollo Institucional.....	78
1.6. Bases de Información.....	83
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....	87
2.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	87
2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal.....	89
2.3. Recursos Físicos y Tecnológicos.....	91
2.4. Recursos Financieros.....	92
2.5. Planificación del Desarrollo Institucional.....	93
2.6. Bases de Información.....	95
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	96
II. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	98
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	98
1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado.....	98
1.2. Diseño y Provisión de Programas.....	108

1.3. Proceso de Enseñanza.....	115
1.4. Dotación Académica - Docente.....	130
1.5. Estudiantes.....	140
1.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia.....	155
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....	160
2.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado.....	161
2.2. Diseño y Provisión de Programas.....	161
2.3. Proceso de Enseñanza.....	163
2.4. Dotación Académica - Docente.....	164
2.5. Estudiantes.....	166
2.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia.....	168
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	169
AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.....	171
1. AVANCES INSTITUCIONALES.....	171
1.1. Avances en los Programas de Desarrollo Académico.....	171
1.2. Avances en los Programas de Gestión Institucional.....	175
1.3. Resultado del Avance General del Plan de Desarrollo Estratégico.....	177
2. AVANCES PROCESO DE ACREDITACIÓN 2008.....	178
2.1. Gestión Institucional.....	178
2.2. Docencia de Pregrado.....	181
PLANES DE MEJORAMIENTO.....	183
PRESENTACIÓN.....	183
1. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	184
2. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	189

I. ANTECEDENTES GENERALES**1. INSTITUCIÓN**

Nombre de la Institución	Universidad Católica Silva Henríquez
Año de Fundación	1992
Año de Certificación de la Autonomía	2003
Casa Central	General Jofré 462
Sede	Santiago

2. AUTORIDADES

Presidente Junta Directiva	Alberto Lorenzelli, sdb.
Rector	Jorge Baeza Correa
Vicerrector Académico	Manuel Pérez Pastén
Vicerrector de Administración y Finanzas	Guillermo Escobar Alaniz
Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Mauricio Montoya Márquez, sdb.
Director de Planificación y Desarrollo	Patricio Guerrero Molina
Secretario General	Patricio Rosende Lynch

3. NIVELES DE FORMACION

Nivel	Áreas de Conocimiento
Bachillerato	Ciencias
Profesional / Licenciatura	Administración y Comercio Ciencias Sociales Derecho Educación Salud
Magíster	Ciencias Sociales Educación
Postítulo	Educación
Diplomado	Administración y Comercio Ciencias Sociales Derecho Educación

4. MATRÍCULA NUEVA Y MATRÍCULA TOTAL 2011

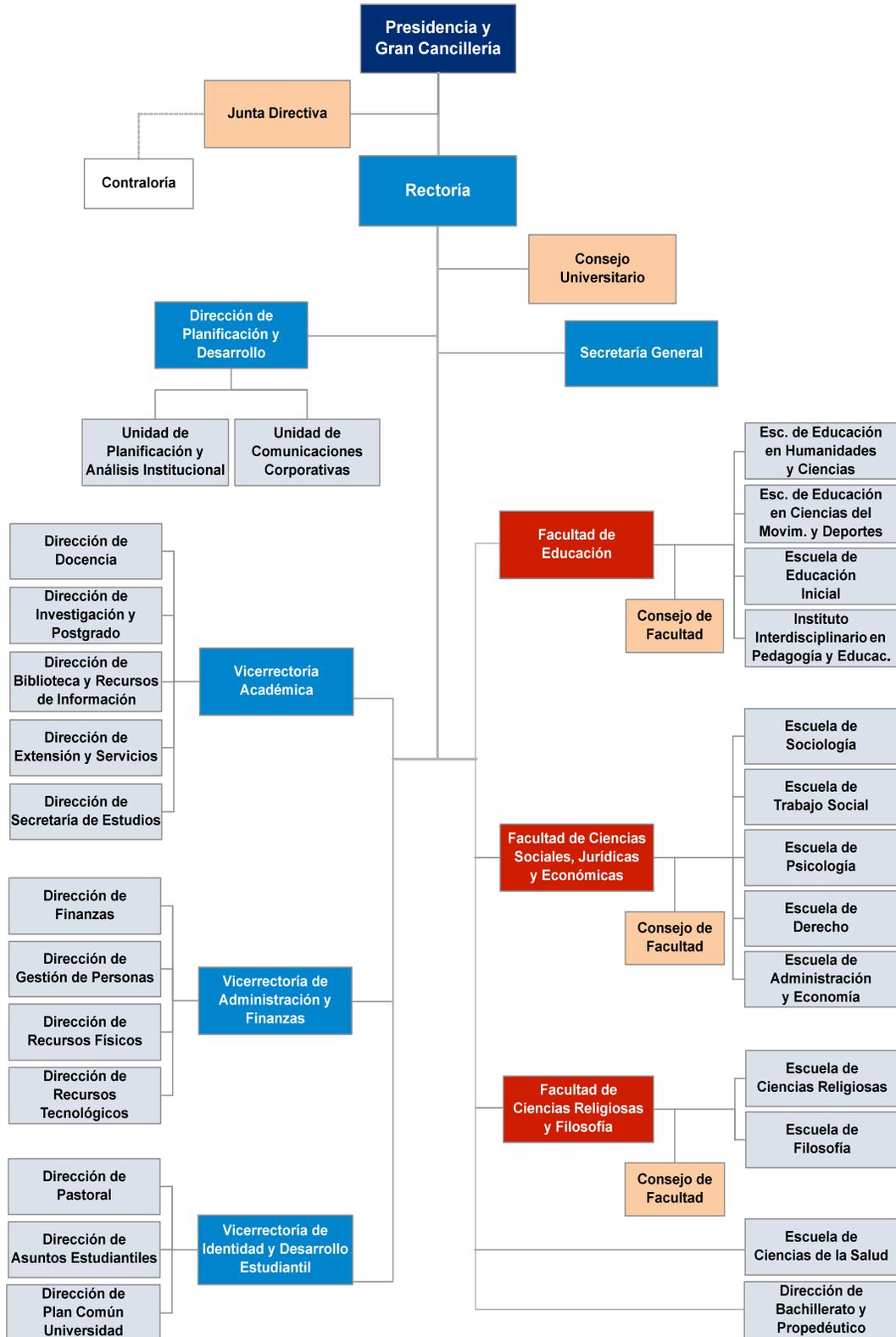
Nivel	Matrícula nueva	Matrícula total
Pregrado	1.337	5.241
Postgrado	122	231
Postítulo	360	533
Diplomado	62	91
Totales	1.881	6.096

II. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**1. DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL**

Documentos

Acuerdo Acreditación Institucional N°29 2005 UCSH CNAP	CD
Acuerdo Acreditación Institucional N°41 2008 UCSH CNA	CD
Acuerdo de Licenciamiento N° 017 CSE 2003	CD
Estados Financieros UCSH 31-12-2008	CD
Estados Financieros UCSH 31-12-2009	CD
Estados Financieros UCSH 31-12-2010	CD
Estados Financieros UCSH 31-12-2011	CD
Estatutos Generales UCSH	CD
Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS)	CD
Informe Institucional Evaluación 2008 UCSH	CD
Modelo de Formación de la UCSH	CD
Plan de Desarrollo Estratégico 2012 - 2020	CD
Plan de Desarrollo Estratégico 2006 - 2010	CD
Política Institucional de Personal	CD
Política de Investigación UCSH	CD
Políticas para la Presencia Salesiana en la Educación Superior 2003-2008	CD
Reglamento del Académico	CD
Reglamento del Estudiante de Pregrado	CD
Reglamento Orgánico UCSH	CD

Organigrama 2012



2. INFORMACIÓN SEDE

Identificación Sede	
Nombre	Casa Central
Dirección	General Jofré 462
Año de Inicio de Actividades Académicas	1992

3. INFORMACIÓN DE LAS CARRERAS Y PROGRAMAS OFRECIDOS

Programas Ofrecidos 2012: Pregrado

Nivel Académico	Area del Conocimiento	Carrera / Programa
Bachillerato	Ciencias	Bachillerato en Ciencias y Humanidades
Profesional / Licenciatura	Administración y Comercio	Contador Público y Auditor Ingeniería Comercial Ingeniería en Administración
	Ciencias Sociales	Psicología Sociología Trabajo Social
	Derecho	Derecho
	Educación	Educación Parvularia Pedagogía en Castellano Pedagogía en Educación Artística Pedagogía en Educación Básica Pedagogía en Educación Diferencial Pedagogía en Educación Física Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional Pedagogía en Filosofía Pedagogía en Historia y Geografía Pedagogía en Inglés Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media
	Salud	Kinesiología

Programas Ofrecidos 2012: Magíster, Postítulo y Diplomado

Nivel Académico	Area del Conocimiento	Carrera / Programa
Magíster	Ciencias Sociales	Magíster en Intervención Social
	Educación	Magíster en Educación Magíster en Educación Religiosa
Postítulo	Educación	Postítulo en Educación Física para Profesores de Educación General Básica
		Postítulo en Enseñanza del Inglés para Educadoras de Párvulos y Profesores de Educación Básica Primer Ciclo
		Postítulo en Estudio y Comprensión de la Naturaleza
		Postítulo en Historia y Geografía para Profesores Segundo Ciclo Básico
		Postítulo en Lenguaje y Comunicación para Profesores Segundo Ciclo de Educación Básica
		Postítulo en Matemáticas para Profesores de Educación Básica Segundo Ciclo
		Postítulo en Matemáticas para Profesores de Primer Ciclo de Enseñanza Básica
		Postítulo en Psicopedagogía e Inclusión
		Postítulo Especialista en Trastornos Específicos del Lenguaje y del Habla del Niño
Diplomado	Administración y Comercio	Diplomado en Gestión de Recursos Humanos y Coaching
		Diplomado en Gestión Tributaria
	Ciencias Sociales	Diplomado en Intervención Educativa en el Contexto Escolar: Sujeto, Aprendizaje y Cultura
		Diplomado en Juventud: Culturas Escolares y Culturas Juveniles
		Diplomado en Mediación Familiar: Una Visión Teórico Práctica
		Diplomado en Peritaje Judicial y Social
	Derecho	Diplomado en Derecho Administrativo Aplicado
Educación	Diplomado en Educación de Adultos	

Evolución de la Matrícula Nueva y Total según Nivel de Formación

Universidad	2007		2008		2009		2010		2011	
Nivel de formación	Matrícula Nueva	Matrícula Total								
Profesional - Licenciatura	1.289	4.532	1.328	4.663	1.262	4.868	1.130	4.894	1.202	5.091
Bachillerato	-	-	-	-	-	-	-	-	135	135
Técnico de Nivel Superior	23	23	27	41	25	52	17	41	-	15
Magíster	40	54	60	87	81	118	103	197	122	231
Postítulos	357	357	358	358	197	334	310	538	360	533
Diplomados	83	83	131	131	-	-	97	117	62	91
Universidad	1.792	5.049	1.904	5.280	1.565	5.372	1.657	5.787	1.881	6.096

Evolución del Cuerpo Académico

Jornada Completa	2007	2008	2009	2010	2011
Doctor	6	3	7	10	11
Magíster	25	28	29	32	30
Profesional - Licenciatura	17	17	14	11	11
Total	48	48	50	53	52
Media Jornada	2007	2008	2009	2010	2011
Doctor	3	3	2	3	5
Magíster	13	15	18	19	18
Profesional - Licenciatura	16	16	20	25	31
Total	32	34	40	47	54
Jornada Horas	2007	2008	2009	2010	2011
Doctor	19	16	22	31	22
Magíster	92	102	89	98	135
Profesional - Licenciatura	183	223	215	223	219
Total	294	341	326	352	376
Total Académicos	374	423	416	452	482

Se incluyen académicos de pregrado y magíster.

Evolución de la Matrícula Nueva y Total según Nivel de Formación y Área del Conocimiento:
Pregrado

Profesional - Licenciatura	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula Nueva	Matrícula Total								
Administración y Comercio	113	296	144	336	155	377	122	380	127	423
Ciencias										
Ciencias Sociales	226	782	266	851	232	916	179	926	207	966
Derecho	60	60	79	124	72	158	87	196	107	265
Educación	890	3.394	839	3.352	803	3.417	644	3.294	624	3.220
Salud							98	98	137	217
Profesional - Licenciatura	1.289	4.532	1.328	4.663	1.262	4.868	1.130	4.894	1.202	5.091

Bachillerato	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula Nueva	Matrícula Total								
Administración y Comercio										
Ciencias									135	135
Ciencias Sociales										
Derecho										
Educación										
Salud										
Bachillerato									135	135

Técnico de Nivel Superior	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula Nueva	Matrícula Total								
Administración y Comercio										
Ciencias										
Ciencias Sociales	23	23	27	41	25	52	17	41	-	15
Derecho										
Educación										
Salud										
Técnico de Nivel Superior	23	23	27	41	25	52	17	41	0	15
Pregado	1.312	4.555	1.355	4.704	1.287	4.920	1.147	4.935	1.337	5.241

Evolución de la Matrícula Nueva y Total según Nivel de Formación y Área del Conocimiento: Magíster, Postítulo y Diplomado

Magíster	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula Nueva	Matrícula Total								
Administración y Comercio										
Ciencias										
Ciencias Sociales					26	26	30	52	37	65
Derecho										
Educación	40	54	60	87	55	92	73	145	85	166
Salud										
Magíster	40	54	60	87	81	118	103	197	122	231

Postítulo	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula Nueva	Matrícula Total								
Administración y Comercio										
Ciencias										
Ciencias Sociales										
Derecho										
Educación	357	357	358	358	197	334	310	538	360	533
Salud										
Postítulo	357	357	358	358	197	334	310	538	360	533

Diplomado	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula Nueva	Matrícula Total								
Administración y Comercio	25	25	54	54	0	0	40	40	28	28
Ciencias										
Ciencias Sociales	58	58	77	77	0	0	57	77	34	34
Derecho										
Educación									0	29
Salud										
Diplomados	83	83	131	131	0	0	97	117	62	91
Postítulo / Diplomado	440	440	489	489	197	334	407	655	422	624

Evolución de los Indicadores de Ingreso según Nivel de Formación y Área del Conocimiento:
Pregrado

Profesional - Licenciatura	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula/ Vacantes	Promedio PSU								
Administración y Comercio	188,3%	524	192,0%	533	155,0%	547	101,7%	534	70,6%	519
Ciencias										
Ciencias Sociales	129,1%	526	129,8%	529	105,5%	525	81,4%	525	76,7%	511
Derecho	133,3%	550	98,8%	528	90,0%	539	82,9%	527	79,3%	519
Educación	119,5%	523	104,2%	523	110,8%	529	92,7%	524	66,0%	559
Salud							108,9%	520	101,5%	514
Profesional - Licenciatura	125,5%	525	114,8%	525	112,9%	530	92,1%	525	68,6%	538

Bachillerato	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula/ Vacantes	Promedio PSU								
Administración y Comercio										
Ciencias									56,3%	450
Ciencias Sociales										
Derecho										
Educación										
Salud										
Técnico									56,3%	450

Técnico de Nivel Sup..	2007		2008		2009		2010		2011	
Áreas	Matrícula/ Vacantes	Promedio PSU								
Administración y Comercio										
Ciencias										
Ciencias Sociales	115,0%	511	180,0%	487	166,7%	502	113,3%	510	-	-
Derecho										
Educación										
Salud										
Técnico	115,0%	511	180,0%	487	166,7%	502	113,3%	510	-	-

Pregado	125,6%	525	114,8%	525	112,9%	530	92,1%	525	68,6%	526
----------------	---------------	------------	---------------	------------	---------------	------------	--------------	------------	--------------	------------

Evolución de los Indicadores de Ingreso según Nivel de Formación y Área del Conocimiento: Magíster, Postítulo y Diplomado

Magíster	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes
Administración y Comercio					
Ciencias					
Ciencias Sociales			130,0%	200,0%	148,0%
Derecho					
Educación	100,0%	150,0%	137,5%	243,3%	212,5%
Salud					
Magíster	100,0%	150,0%	135,0%	228,9%	187,7%

Postítulo	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes
Administración y Comercio					
Ciencias					
Ciencias Sociales					
Derecho					
Educación	92,7%	108,5%	106,5%	101,6%	150,0%
Salud					
Postítulo	92,7%	108,5%	106,5%	101,6%	150,0%

Ficha Institucional Introductoria

Diplomado	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes	Matrícula/ Vacantes
Administración y Comercio	100,0%	90,0%	-	66,7%	46,7%
Ciencias					
Ciencias Sociales	96,7%	128,3%	-	95,0%	56,7%
Derecho					
Educación					
Salud					
Diplomado	97,6%	109,2%	-	80,8%	51,7%

Ficha Institucional Introdutoria

Evolución de los Indicadores de Resultados según Nivel de Formación y Área del Conocimiento: Pregrado

Profesional - Licenciatura	2007			2008			2009			2010			2011		
	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación
Áreas															
Administración y Comercio	54,7%	28,9%	39,1%	38,8%	22,4%	37,6%	34,4%	26,6%	32,8%	40,9%	36,4%	45,5%	22,0%	16,0%	24,0%
Ciencias															
Ciencias Sociales	74,4%	61,2%	72,7%	73,1%	56,3%	68,1%	72,5%	51,1%	70,8%	60,4%	57,7%	60,4%	66,7%	65,4%	66,7%
Derecho															
Educación	78,6%	67,7%	73,6%	66,8%	59,0%	64,9%	68,5%	56,6%	67,1%	69,6%	59,0%	66,6%	60,3%	50,4%	58,1%
Salud															
Profesional - Licenciatura	74,6%	61,2%	68,5%	65,3%	55,2%	62,9%	67,0%	53,8%	65,6%	67,1%	57,9%	64,8%	59,4%	51,2%	57,8%

Tasa de retención: porcentaje de estudiantes de una cohorte determinada que se mantiene cursando sus estudios hasta el último año de duración del programa o carrera.
 Tasa de titulación oportuna: porcentaje de estudiantes que obtiene su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso, en el tiempo regular de duración del programa o carrera.
 Tasa de titulación: porcentaje de estudiantes que obtienen su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso de la carrera o programa. Como existen alumnos que se demoran en titularse, lo que hace que las cohortes más nuevas tengan un indicador menor y para hacer los datos comparables entre sí, fueron considerados los titulados hasta 3 años posteriores al tiempo regular de duración del programa, es decir, por ejemplo para programas de 4 años se contaron los titulados hasta el 7º año y para los de 5 los titulados hasta el 8º año.

Ficha Institucional Introductoria

Bachillerato	2007			2008			2009			2010			2011		
	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación
Cohortes															
Áreas															
Administración y Comercio															
Ciencias												61,7%		43,6%	43,6%
Ciencias Sociales															
Derecho															
Educación															
Salud															
Bachillerato													61,7%	43,6%	43,6%

Tasa de retención: porcentaje de estudiantes de una cohorte determinada que se mantiene cursando sus estudios hasta el último año de duración del programa o carrera.

Tasa de titulación oportuna: porcentaje de estudiantes que obtiene su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso, en el tiempo regular de duración del programa o carrera.

Tasa de titulación: porcentaje de estudiantes que obtienen su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso de la carrera o programa, la que fue calculada hasta los titulados de 2011.

Ficha Institucional Introdutoria

Técnico de Nivel Superior	2007			2008			2009			2010			2011		
	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación
Cohortes	2005			2006			2007			2008			2009		
Áreas															
Administración y Comercio															
Ciencias															
Ciencias Sociales				56,5%			47,8%	34,8%		81,5%	77,8%	77,8%	79,2%		-
Derecho															
Educación															
Salud															
Técnico de Nivel Superior				56,5%			47,8%	34,8%		81,5%	77,8%	77,8%	79,2%		-

Tasa de retención: porcentaje de estudiantes de una cohorte determinada que se mantiene cursando sus estudios hasta el último año de duración del programa o carrera.

Tasa de titulación oportuna: porcentaje de estudiantes que obtiene su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso, en el tiempo regular de duración del programa o carrera.

Tasa de titulación: porcentaje de estudiantes que obtienen su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso de la carrera o programa, la que fue calculada hasta los titulados de 2011.

Ficha Institucional Introdutoria

Evolución de los Indicadores de Resultados según Nivel de Formación y Área del Conocimiento: Magíster, Postítulo y Diplomado

Magíster	2007			2008			2009			2010			2011		
	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación
Cohortes	2005			2006			2007			2008			2009		
Áreas	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención 1er año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación
Administración y Comercio															
Ciencias															
Ciencias Sociales										84,6%			26,9%		26,9%
Derecho															
Educación	60,9%	8,7%	34,8%	66,7%	4,8%	23,8%	65,0%	0,0%	15,0%	61,7%	10,0%	21,7%	70,9%	10,9%	10,9%
Salud															
Magíster	60,9%	8,7%	34,8%	66,7%	4,8%	23,8%	65,0%	0,0%	15,0%	61,7%	10,0%	21,7%	75,3%	16,0%	16,0%

Tasa de retención de 1er año: porcentaje de estudiantes de una cohorte determinada que se mantiene cursando sus estudios en el 2º año del programa.
Tasa de titulación oportuna: porcentaje de estudiantes que obtiene su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso, en el tiempo regular de duración del programa.
Tasa de titulación: porcentaje de estudiantes que obtienen su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso del programa, la que fue calculada hasta los titulados de 2011.

Ficha Institucional Introdutoria

Postítulo	2008			2009			2010			2011		
	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación
Cohortes	2007			2008			2009			2010		
Áreas												
Administración y Comercio												
Ciencias												
Ciencias Sociales												
Derecho												
Educación	76,5%	64,7%	71,7%	95,3%	83,8%	83,8%	94,3%	76,0%	76,0%	97,0%	78,6%	78,6%
Salud												
Postítulo	76,5%	64,7%	71,7%	95,3%	83,8%	83,8%	94,3%	76,0%	76,0%	97,0%	78,6%	78,6%

Tasa de retención: porcentaje de estudiantes de una cohorte determinada que se mantiene cursando sus estudios en el 2º año del programa.

Tasa de titulación oportuna: porcentaje de estudiantes que obtiene su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso, en el tiempo regular de duración del programa.

Tasa de titulación: porcentaje de estudiantes que obtienen su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso del programa, la que fue calculada hasta los titulados de 2011.

Ficha Institucional Introductoria

Diplomado	2007			2008			2009			2010			2011		
	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Retención	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación
Cohortes															
Áreas															
Administración y Comercio	88,0%	92,0%	92,0%	100,0%	37,0%	37,0%	-	-	-	97,5%	97,5%	97,5%	100,0%	75,0%	75,0%
Ciencias															
Ciencias Sociales	94,9%	86,4%	86,4%	97,4%	97,4%	97,4%				100,0%	96,1%	96,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Derecho															
Educación													100,0%	72,4%	72,4%
Salud															
Diplomado	92,9%	88,1%	88,1%	98,5%	72,5%	72,5%	-	-	-	99,1%	96,6%	96,6%	100,0%	46,2%	46,2%

Tasa de retención: porcentaje de estudiantes de una cohorte determinada que se mantiene cursando sus estudios en el 2º año del programa.

Tasa de titulación oportuna: porcentaje de estudiantes que obtiene su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso, en el tiempo regular de duración del programa.

Tasa de titulación: porcentaje de estudiantes que obtienen su título, respecto del total de estudiantes de la cohorte de ingreso del programa, la que fue calculada hasta los titulados de 2011.

Evolución de los Indicadores de Resultados según Nivel de Formación, Área del Conocimiento y Duración de los Programas: Pregrado

Profesional - Licenciatura	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio	8,5	18,0	-	12,0	9,0
Ciencias					
Ciencias Sociales					
Derecho					
Educación	8,3	8,6	8,5	9,1	9,5
Salud					
Programas de 8 semestres	8,3	8,6	8,5	9,2	9,5

Profesional - Licenciatura	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio	14,5	-	9,0	-	-
Ciencias					
Ciencias Sociales	-	10,5	9,9	10,4	9,7
Derecho					
Educación	10,2	10,4	10,2	10,2	10,2
Salud					
Programas de 9 semestres	10,4	10,5	10,0	10,3	9,9

Profesional - Licenciatura	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio	11,9	12,7	10,3	11,5	14,2
Ciencias					
Ciencias Sociales	10,4	10,7	10,2	10,4	11,8
Derecho					
Educación	10,7	10,6	11,0	11,0	11,7
Salud					
Programas de 10 semestres	10,7	10,7	11,0	10,8	11,7

Tiempo real de titulación: se refiere al tiempo, medido en semestres, que media entre el año y semestre en que el estudiante se tituló y el semestre y año en que hizo ingreso a la carrera o programa en que se tituló.

Ficha Institucional Introdutoria

Bachillerato	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio					
Ciencias					2,0
Ciencias Sociales					
Derecho					
Educación					
Salud					
Programas de 2 semestres					2,0

Técnico de Nivel Superior	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio					
Ciencias					
Ciencias Sociales			4,2	4,5	5,4
Derecho					
Educación					
Salud					
Programas de 4 semestres			4,2	4,5	5,4

Evolución de los Indicadores de Resultados según Nivel de Formación, Área del Conocimiento y Duración de los programas: Magíster, Postítulos y Diplomados

Magíster	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio					
Ciencias					
Ciencias Sociales					5,0
Derecho					
Educación	6,0	6,0	8,0	7,3	7,9
4 semestres	6,0	6,0	8,0	7,3	7,2

Postítulo	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio					
Ciencias					
Ciencias Sociales					
Derecho					
Educación	3,1	2,0	-	-	-
2 semestres	3,1	2,0			

Ficha Institucional Introdutoria

Postítulo	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio					
Ciencias					
Ciencias Sociales					
Derecho					
Educación	3,0	3,1	3,7	4,4	4,0
3 semestres	3,0	3,1	3,7	4,4	4,0

Diplomados	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas	Tiempo Real de Titulación				
Administración y Comercio	1,0	1,0	1,4	2,4	2,0
Ciencias					
Ciencias Sociales	1,0	1,1	2,4	2,7	2,0
Derecho					2,0
Educación					
1 semestre	1,0	1,0	1,7	2,4	2,0

III. OTROS ANTECEDENTES**1. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Proyectos de Investigación

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Nº de Proyectos de Investigación y/o Desarrollo	18	9	20	18	19
Evolución del monto de recursos obtenidos por los proyectos de investigación con financiamiento externo	175.220.227	92.920.000	76.787.000	72.630.000	154.805.000
Evolución de la asignación de recursos propios destinados al financiamiento de proyectos internos de investigación	66.145.676	126.197.049	110.419.892	101.828.632	156.754.097
Total	241.365.903	219.117.049	187.206.892	174.458.632	311.559.097

Publicaciones Institucionales

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Nº de Publicaciones con Comité Editorial Reconocido	3	3	3	3	3
Administración y Comercio	1	1	1	1	1
Humanidades	2	2	2	2	2
Nº de Títulos de Revistas, Gráficas y Virtuales con Comité Editorial Reconocido	8	8	8	8	9

2. ANTECEDENTES FINANCIEROS

Ejecución Presupuestaria 2011 y Presupuesto Projectado 2012

EJECUCION PRESUPUESTARIA 2011 (en miles de pesos)	
INGRESOS	12.726.671
Ingresos de Operación	11.885.796
Ingresos de Capital	737.837
Ingresos Tributarios	54.154
Otros Ingresos	48.884
EGRESOS	12.736.682
Gastos de Operación	10.426.752
Gastos de Capital	2.294.946
Gastos Tributarios	14.984
Saldo Presupuestario	(10.011)

PRESUPUESTO PROYECTADO 2012 (en miles de pesos)	
INGRESOS	13.443.088
Ingresos de Operación	11.837.542
Derechos y Aranceles	10.718.066
Venta de Bienes y Servicios	1.099.500
Ingresos por Transferencias Corrientes	19.976
Ingresos de Capital	1.556.546
Aportes Institucionales	16.546
Ventas de Activos	0
Recuperación de Préstamos	300.000
Ingresos Financieros	140.000
Endeudamiento	1.100.000
Ingresos Tributarios	49.000
EGRESOS	13.996.462
Egresos de Operación	11.889.271
Gastos de Personal	8.353.380
Gastos de Consumo	3.186.845
Gastos por Transferencias	349.046
Egresos de Capital	2.095.191
Gastos de Inversión	1.964.646
Servicio de la Deuda	130.545
Egresos Tributarios	12.000
Saldo del Ejercicio	(553.374)
Saldo Inicial	768.091
Saldo Final	214.717

Estados Financieros Auditados (2008-2009-2010)

BALANCE GENERAL (en miles de pesos)			
	ACTIVOS		
	2008	2009	2010
ACTIVOS CIRCULANTES:			
Diponible	176.076	213.785	213.312
Depósitos a plazo	675.408	356.079	0
Valores negociables	349.251	1.287.391	1.611.267
Cuentas por cobrar (neto)	449.893	549.787	547.644
Documentos por cobrar alumnos (neto)	7.465.011	7.326.292	6.804.196
Deudores varios	35.208	34.303	34.634
Impuestos por recuperar	2.691	2.692	46.017
Gastos anticipados	423.380	496.748	259.855
Activos con restricción	1.264	71.062	55.677
Total activos circulantes	9.578.182	10.338.139	9.572.602
ACTIVOS FIJOS:			
Terrenos	2.317.963	2.266.718	2.323.386
Obras en curso	0	0	0
Construcciones y obras de infraestructura	6.528.988	6.548.063	7.600.106
Vehículos	0	0	0
Maquinarias y equipos	1.162.685	1.237.977	1.381.331
Otros activos fijos	459.026	502.649	563.079
Menos depreciación acumulada	(2.992.993)	(3.409.944)	(3.933.816)
Total activos fijos	7.475.669	7.145.463	7.934.086
OTROS ACTIVOS:			
Inversiones en otras sociedades	142.948	139.660	143.152
Intangibles	128.787	121.331	82.419
Otros	164.043	232.356	225.469
Total otros activos	435.778	493.347	451.040
TOTAL ACTIVOS	17.489.629	17.976.949	17.957.728

*Por el hecho del cambio en las normas financieras, la información del año 2011 se incluye en CD con el nombre de Estados Financieros Auditados 2011.

Estados Financieros Auditados (2008-2009-2010)

BALANCE GENERAL (en miles de pesos)			
	PASIVOS Y PATRIMONIO		
	2008	2009	2010
PASIVOS CIRCULANTES:			
Obligaciones con bancos e instituciones financieras porción corto plazo	433.674	438.143	464.675
Cuentas por pagar	131.184	115.983	161.547
Acreedores varios	398.659	458.910	375.618
Impuestos por pagar	743	868	1.534
Retenciones	125.190	172.540	154.211
Provisiones	330.389	516.092	431.635
Ingresos percibidos por adelantado	7.974.209	7.816.880	7.308.922
Total pasivos circulantes	9.394.048	9.519.416	8.898.142
PASIVOS A LARGO PLAZO:			
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	1.813.387	1.332.154	900.006
Total pasivos a largo plazo	1.813.387	1.332.154	900.006
PATRIMONIO:			
Capital pagado	484.379	484.379	484.379
Revalorización capital	1.492.083	1.347.593	1.525.727
Excedentes acumulados	3.648.818	4.305.732	5.293.407
Excedente de ejercicio	656.914	987.675	856.067
Total patrimonio	6.282.194	7.125.379	8.159.580
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	17.489.629	17.976.949	17.957.728

Estados Financieros Auditados (2008-2009-2010)

BALANCE GENERAL (en miles de pesos)			
	ESTADO DE ACTIVIDADES		
	2008	2009	2010
RESULTADO DE LA OPERACION:			
Ingresos operacionales:			
Ingresos por servicios educacionales	8.548.056	9.706.185	10.258.713
Ingresos por proyectos educacionales (CES)	792.248	1.156.005	908.186
Donaciones	11.130	12.176	50.406
Aporte fiscal indirecto	6.950	6.989	5.930
Otros ingresos propios	97.687	46.340	67.681
Total ingresos operacionales	9.456.071	10.927.695	11.290.916
Gastos operacionales:			
Sueldos y leyes sociales	(6.109.279)	(6.470.894)	(6.883.233)
Gastos generales	(1.687.231)	(1.884.947)	(1.894.756)
Gastos administrativos	(632.532)	(676.142)	(800.770)
Depreciaciones y amortizaciones	(585.649)	(630.919)	(683.276)
Castigo deudas incobrables	(211.627)	(257.930)	(228.169)
Total gastos operacionales	(9.226.318)	(9.920.832)	(10.490.204)
Margen operacional	229.753	1.006.863	800.712
RESULTADO NO OPERACIONAL:			
Ingresos no operacionales:			
Ingresos por inversión	503.090	68.267	144.545
Otros ingresos no operacionales	37.009	43.921	54.096
Total ingresos no operacionales	540.099	112.188	198.641
Pérdidas no operacionales:			
Gastos financieros	(140.031)	(128.932)	(128.212)
Otros egresos no operacionales	(9.812)	(3.689)	(6.019)
Total pérdida no operacional	(149.843)	(132.621)	(134.231)
Total resultado no operacional	390.256	(20.433)	64.410
Corrección monetaria	36.905	1.245	(9.055)
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	656.914	987.675	856.067

Estados Financieros Auditados (2008-2009-2010)

ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO (en miles de pesos)			
	2008	2009	2010
Flujo neto positivo (negativo) originado			
Por actividades de la operación	1.353.416	1.509.119	1.446.025
Por actividades de financiamiento	(419.933)	(425.081)	(449.874)
Por actividades de inversión	(839.518)	(377.093)	(1.040.081)
Flujo neto positivo (negativo) del ejercicio	93.965	706.945	(43.930)
Variación neta del efectivo y equivalente	(30.799)	684.137	(79.107)
Saldo final de efectivo y efectivo equivalente	1.200.735	1.857.255	1.824.579

Flujo de Caja Proyectado 2012-2013-2014-2015-2016

PROYECCION DE CAJA PROYECTADO (en miles de pesos)					
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	13.443.088	12.962.688	17.159.527	14.450.249	14.995.564
Ingresos de Operación	11.837.542	12.387.360	12.535.225	13.779.112	14.276.256
Derechos y Aranceles	10.718.066	11.341.362	11.391.741	12.532.697	13.103.749
Venta de Bienes y Servicios	1.099.500	1.024.184	1.118.409	1.218.954	1.140.941
Ingresos por transferencias corrientes	19.976	21.814	25.075	27.461	31.566
Ingresos de Capital	1.556.546	524.369	4.571.049	615.594	661.265
Aportes Institucionales	16.546	18.929	19.780	22.694	26.087
Venta de Activos	0	0	0	0	0
Recuperación de Préstamos	300.000	318.240	345.863	367.950	388.353
Ingresos Financieros	140.000	187.200	205.405	224.950	246.826
Endeudamiento	1.100.000	0	4.000.000	0	0
Ingresos Tributarios	49.000	50.960	53.253	55.543	58.043
EGRESOS	13.440.285	12.951.988	17.477.065	14.342.894	14.849.384
Egresos de Operación	11.333.093	11.818.326	12.209.531	12.977.144	13.427.148
Gastos de Personal	7.956.544	8.235.023	8.478.780	8.712.964	8.970.868
Gastos de Consumo	3.027.503	3.243.061	3.388.999	3.888.199	4.063.168
Gastos por Transferencias	349.046	340.241	341.752	375.981	393.112
Egresos de Capital	2.095.191	1.120.000	5.251.905	1.347.905	1.401.821
Gastos de Inversión	1.964.646	885.000	4.700.000	920.400	957.216
Servicio a la Deuda	130.545	235.000	551.905	427.505	444.605
Egresos Tributarios	12.000	13.662	15.629	17.846	20.415
Saldo del Ejercicio	2.803	10.700	(317.538)	107.355	146.180
Saldo Inicial	768.091	770.894	781.595	464.056	571.412
Saldo Final	770.894	781.595	464.056	571.412	717.592

3. ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE PREGRADO

Acreditación de Programas de Pregrado

Programa	Agencia	Resultado	Año Acuerdo CNA	Desde	Hasta
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	AcreditAcción	5 años	2010	30/07/10	30/07/15
Pedagogía en Educación Básica	AcreditAcción	6 años	2011	14/12/11	14/12/17
Educación Parvularia	AcreditAcción	5 años	2011	17/01/11	17/01/16
Pedagogía en Educación Diferencial	AcreditAcción	5 años	2010	19/01/10	19/01/15
Pedagogía en Castellano	AcreditAcción	3 años	2010	30/07/10	30/07/13
Pedagogía en Historia y Geografía	AcreditAcción	5 años	2010	19/01/10	19/01/15
Pedagogía en Educación Física	AcreditAcción	5 años	2011	17/01/11	17/01/16
Pedagogía en Inglés	AcreditAcción	5 años	2011	17/01/11	17/01/16
Pedagogía en Filosofía	AcreditAcción	3 años	2011	17/01/11	17/01/14
Trabajo Social	AcreditAcción	4 años	2010	24/11/10	24/11/14
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	AcreditAcción	5 años	2010	19/01/10	19/01/15
Psicología	Qualitas	3 años	2012	18/01/12	18/01/15
Pedagogía en Educación Artística	AcreditAcción	3 años	2010	19/01/10	19/01/13
Sociología*					

*Se encuentra en curso el 2º proceso de acreditación. El 14/12/2009 obtuvo su primera acreditación hasta el 14/12/2011.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

1. PRESENTACIÓN

La Universidad Católica Silva Henríquez es una corporación de derecho privado, creada el 5 de enero de 1990, como Universidad Blas Cañas, mediante acta constitutiva cuya escritura pública fue inscrita en el Registro de Universidad del Ministerio de Educación. Su funcionamiento fue aprobado por Decreto Exento N° 246 de 1991 del Ministerio de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial del 9 de septiembre de 1991, dando inicio a sus actividades académicas en marzo de 1992. La Universidad es continuadora del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas, fundado en 1981, el que finalizó la titulación de sus egresados el 31 de diciembre de 1996.

La Conferencia Episcopal de Chile, por el Decreto N° 75 del 7 de enero de 1993, aprueba sus Estatutos Generales y Declaración de Principios, reconociéndola como Universidad Católica y estableciendo como socios activos de ella a la Conferencia Episcopal de Chile y a la Congregación Salesiana de Chile. El Ministerio de Educación dio curso a los estatutos mencionados con fecha 6 de julio de 1993.

El 23 de noviembre de 1998, por acuerdo de la Asamblea Extraordinaria de Socios, se realiza una modificación de los Estatutos Generales que, en lo fundamental, entrega a la Congregación Salesiana la dirección superior de la Universidad y cambia su nombre a Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. El Ministerio de Educación dio curso a los estatutos mencionados con fecha 29 de marzo de 1999.

Por acuerdo N° 17/2003 adoptado el 2 de enero de 2003, el entonces Consejo Superior de Educación reconoció a la Universidad Católica Silva Henríquez la plena autonomía institucional y la facultad de otorgar toda clase de títulos y grados académicos. Dicho acuerdo fue publicado en el Diario Oficial del 31 de mayo del mismo año.

El 28 de agosto de 2007, por acuerdo de la Asamblea Extraordinaria de Socios, la Conferencia Episcopal de Chile se retira como socio activo de la Corporación y se incorpora la Fundación Obra Don Bosco en su reemplazo. Esta situación fue refrendada mediante modificación de los Estatutos Generales en los que se estableció su actual nombre como Universidad Católica Silva Henríquez y se realizaron cambios en su estructura de gobierno.

En lo sustancial, estos cambios significaron la incorporación de una Junta Directiva, como Directorio de la Corporación con participantes nombrados exclusivamente por los Socios Activos, separando las atribuciones de los socios y la participación de la comunidad universitaria en dicho gobierno a través del Consejo Universitario. El Ministerio de Educación dio curso a los nuevos estatutos el 2 de enero de 2008.

Recientemente, en Asamblea Extraordinaria de Socios efectuada el 1 de febrero de 2012, se aprobó una nueva modificación de los Estatutos, a fin de incorporar las facultades en la estructura organizacional de la Universidad, acordada por la Junta Directiva el 9 de agosto de 2010, junto con la creación de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil. Los estatutos modificados fueron aprobados el 27 de junio de 2012 por el Ministerio de Educación y promulgados por resolución de presidencia el 29 de junio de 2012.

La Universidad es una institución sin fines de lucro y realiza su financiamiento con los ingresos que obtiene de los programas de formación que imparte y los servicios académicos que ofrece; de los concursos públicos y privados en que participa mediante la presentación de proyectos; y de los aportes privados o públicos que se le conceden. La totalidad de estos ingresos son destinados al financiamiento de sus actividades, inversiones y obligaciones.

En el año 2011, la Universidad realizó docencia de pregrado a través de 22 carreras, correspondientes a 12 en el área de Educación: Educación Parvularia, Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Inglés, Pedagogía en Filosofía, Pedagogía en Educación Artística en enseñanza Básica y Media, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa, Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media y Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional; 3 en el área de Administración y Comercio: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración y Contador Público y Auditor; 4 en el área de Ciencias Sociales: Trabajo Social, Sociología, Psicología y Técnico Universitario en Educación Social; y uno en las áreas de Derecho (Derecho), Salud (Kinesiología) y Ciencias (Bachillerato en Ciencias y Humanidades), respectivamente.

De las 12 carreras con acreditación obligatoria, 11 se encuentran acreditadas en plazos de: 6 años (Pedagogía en Educación Básica); 5 años (Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Inglés, Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa y Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media); 5 años (Educación Parvularia) y 3 años (Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Educación Artística en enseñanza Básica y Media y Pedagogía en Filosofía). La carrera de Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional, con primera admisión en el año 2011, se encuentra iniciando el proceso de autoevaluación.

Además, se encuentran acreditadas las carreras de Trabajo Social, por un plazo de 4 años, y de Psicología, por un plazo de 3 años. La carrera de Sociología, que se encontraba anteriormente acreditada por un plazo de 2 años, en la actualidad se encuentra a la espera del acuerdo de acreditación. De igual manera, la carrera de Ingeniería Comercial, que en su oportunidad no fue acreditada, también está realizando el mismo proceso, junto con la carrera de Contador Público y Auditor que se presentaría por primera vez a acreditación.

Las carreras de Derecho y Kinesiología aún no están en régimen para presentarse a su acreditación y se espera su primer egreso para iniciar el correspondiente proceso de autoevaluación. En lo concerniente a la carrera de Ingeniería en Administración, se encuentra en evaluación su incorporación a procesos de acreditación.

Entre los años 1992 y 2011, la Universidad ha tenido un ingreso a sus programas de pregrado de 22.700 estudiantes y ha otorgado grados académicos y títulos profesionales a 14.040 egresados.

En el ámbito de la docencia de postgrado, en el año 2011, la Universidad impartió 3 programas: dos en el área de Educación: Magíster en Educación con menciones en Currículum e Innovaciones Pedagógicas, en Gestión y Liderazgo Pedagógico y en Evaluación Educativa, y Magíster en Educación Religiosa, con Menciones en Pastoral

Catequética y en Pastoral Educativa; y uno en el área de Ciencias Sociales: Magíster en Intervención Social con menciones en Familias y Juventud.

Entre los años 2005 y 2011, la Universidad ha tenido un ingreso a sus programas de postgrado de 739 estudiantes y ha otorgado grados académicos a 45 egresados.

Por su parte, también durante el año 2011, se impartieron 12 programas de formación continua, correspondiendo 7 a Postítulos y 5 a Diplomados. De estos programas, 8 correspondieron al área de educación, 2 al área de administración y comercio y uno a la áreas de ciencias sociales y de derecho, respectivamente. Entre los años 2007 y 2011, han ingresado 1.582 estudiantes a postítulos y 373 a diplomados.

La Universidad, para la realización de actividades de investigación, destina anualmente fondos concursables semestrales para el financiamiento de proyectos de investigación de sus unidades académicas, con la coordinación de la Dirección de Investigación y Postgrado. Asimismo, el Centro de Estudios en Juventud (CEJU), dependiente de la Escuela de Sociología, realiza investigaciones y estudios en su especialidad, por los que recibe financiamiento externo, y tiene un significativo intercambio con entidades afines nacionales y extranjeras. Por su parte, la Escuela de Administración y Economía realiza desde el año 2003, un estudio anual sobre la percepción de la población pobre de Santiago sobre las condiciones de acceso, equidad y satisfacción en la obtención de bienes básicos y públicos.

También bajo la dependencia de la Dirección de Investigación y Postgrado, la unidad de Ediciones y Publicaciones, realiza la gestión editorial de las 9 publicaciones periódicas de las unidades académicas, cada una con comité editorial que supervisa su publicación y en la actualidad una de ellas se encuentra indexada en la Red SCielo. Las publicaciones seriadas y monográficas, son editadas a través del sello editorial de la Universidad denominado Ediciones UCSH.

A través del Centro de Extensión y Servicios, la Universidad, además de ofrecer programas de formación continua, realiza capacitación laboral, asesorías técnicas y extensión cultural en cooperación con las unidades académicas de las distintas Facultades.

En particular, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) de la Escuela de Psicología, y la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho prestan servicios a la comunidad principalmente en materias de mediación familiar, atención psicopedagógica y asistencia legal.

La Universidad forma parte de la red de Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS, con 61 Instituciones en el mundo); de la Federación Mundial de Universidades Católicas (FIUC, con 196 Instituciones en el mundo); y del Capítulo Chileno de Universidades Católicas (8 Instituciones en el país).

Mantiene numerosos convenios con instituciones de educación superior y organismos públicos y privados nacionales; y a nivel internacional, con diferentes universidades extranjeras, con quienes ha estado realizando importantes experiencias de intercambio estudiantil y académico.

A continuación, se presentan las autoridades superiores colegiadas y unipersonales de la Universidad y sus directivos:

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ AUTORIDADES SUPERIORES Y DIRECTIVOS

Junta Directiva

Nombre	Cargo
P. Alberto Lorenzelli Rossi, sdb	Presidente y Gran Canciller
P. José Lino Yáñez Caiga, sdb	Director
P. David Albornoz Pavisic, sdb	Director
Mónica Jiménez de la Jara	Directora
Matko Koljatic Maroevic	Director
María José Lemaitre	Directora

Consejo Universitario

Nombre	Cargo
Jorge Baeza Correa	Rector
Carlos Abrigo Otey	Decano de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía
Álvaro Acuña Vercelli	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Jaime Brito Farías	Decano de la Facultad de Educación
Mario Sandoval Manríquez	Representante de los Académicos
Rafael Niño de Zepeda Gumucio	Representante de los Académicos de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía
Ana María Contreras Duarte	Representante de los Académicos de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Ana Álvarez Mena	Representante de los Académicos la Facultad de Educación
Lidia Herrera Palma	Representante del Personal de Gestión
Rodrigo Vergara Silva	Representante de los Estudiantes
Camila Guzmán Calderón	Representante de los Estudiantes
Patricio Rosende Lynch	Secretario General

Autoridades Superiores Unipersonales

Nombre	Cargo
P. Alberto Lorenzelli Rossi, sdb.	Presidente y Gran Canciller
Jorge Baeza Correa	Rector
Manuel Pérez Pastén	Vicerrector Académico
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
P. Mauricio Montoya Márquez, sdb	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil

Patricio Rosende Lynch	Secretario General
Patricio Guerrero Molina	Director de Planificación y Desarrollo
Jaime Brito Farías	Decano de la Facultad de Educación
Carlos Abrigo Otey	Decano de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía
Álvaro Acuña Vercelli	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas

Directivos de la Vicerrectoría Académica

Nombre	Cargo
Héctor Concha San Martín	Director de Docencia
Mario Lagomarsino Barrientos	Director(I) de Investigación y Postgrado
María Angélica Téllez Cabrera	Directora del Centro de Extensión y Servicios
Carlos Molina Millán	Director de Biblioteca y Recursos de Información
Miriam Osorio Gómez	Directora de Secretaría de Estudios
Caupolicán Catrileo Cuitiño	Director de Bachillerato y Propedéutico
Camilo Peña Arancibia	Director de la Escuela de Ciencias de la Salud

Directivos de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil

Nombre	Cargo
Juan Henríquez Peñailillo	Director de Pastoral Universitaria
Carlos Yáñez Jorquera	Director de Asuntos Estudiantiles
Gonzalo Reyes Vidal	Director de Plan Común Universidad

Directivos de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas

Nombre	Cargo
Rosa Velásquez Galindo	Directora de Gestión de Personas
Lucy Verdejo Espínola	Directora de Finanzas
César Santibáñez Miranda	Director de Recursos Físicos
Rodrigo Parra Manquilef	Director de Recursos Tecnológicos

Directivos de la Facultad de Educación

Nombre	Cargo
Juan Pablo Conejeros Maldonado	Secretario de Facultad de Educación
Luis Reyes Ochoa	Director(I) del Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación
P. Galvarino Jofré Araya, sdb	Coordinador Magíster en Educación
Luis Valenzuela Contreras	Director(I) de la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deporte
Carlos Álvarez Yáñez	Jefe de Carrera de Pedagogía en Educación Física
Karen Farías Gómez	Coordinadora del Centro de Deportes
Patricia Lamig López	Directora de la Escuela de Educación Inicial

Beatriz Reyes Cartes	Jefe de Carrera de Pedagogía en Educación Básica
Emilio Rodríguez Macayo	Jefe de Carrera de Pedagogía en Educación Diferencial
Verónica Hernández Jara	Jefe de Carrera de Educación Parvularia
Freddy Timmerman López	Director(I) de la Escuela de Educación en Humanidades y Ciencias
Jorge Ávila Contreras	Jefe de Carrera de Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa
Marco Antonio Alarcón Silva	Jefe de Carrera de Pedagogía en Castellano
Germán Greene Cuadra	Jefe de Carrera de Pedagogía en Educación Artística Básica/Media
Claudio Bobadilla Retamales	Jefe de Carrera de Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional
Ricardo Rubio González	Jefe de Carrera de Pedagogía en Historia y Geografía
Tamara Iriarte Jara	Jefe de Carrera de Pedagogía en Inglés

Directivos de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía

Nombre	Cargo
Francisco Montero Reyes	Director de la Escuela de Ciencias Religiosas
Ramón Sepúlveda Leiva	Director de la Escuela de Filosofía

Directivos de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas

Nombre	Cargo
Ximena Canelo Pino	Secretaria de Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas
Marcelo Yáñez Pérez	Director(I) de la Escuela de Administración y Economía
Lilibel Armijo Eyzaguirre	Coordinadora Académica de la Escuela de Administración y Economía
Héctor Cavieres Higuera	Director de la Escuela de Psicología
Marcel Álvarez Lerzundi	Jefe Carrera de Psicología
Paulina Fernández Moreno	Coordinadora del Centros de Estudios y Atención a la Comunidad
Justino Gómez de Benito	Director de la Escuela de Sociología
Mario Sandoval Manríquez	Coordinador del Centro de Estudios en Juventud
Ruth Lizana Ibaceta	Directora de la Escuela de Trabajo Social
Ana María Contreras Duarte	Coordinadora de Magíster en Intervención Social
Wendy Godoy Ormazábal	Jefa de Carrera de Trabajo Social
Jorge Ormeño Fuenzalida	Director de la Escuela de Derecho
Armando Arteaga San Martín	Jefe de Carrera de Derecho
Tomás Jordán Díaz	Jefe de la Clínica Jurídica

2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Universidad, desde sus inicios, cuenta con una definición clara de sus propósitos y objetivos por los que orienta su desarrollo. No obstante, mediante un esfuerzo sistemático y continuo de planificación estratégica estos fines se han precisado y perfeccionado, en términos de su definición y presentación.

Es en este contexto, que en el año 1996 se formula el primer Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, para continuar con un segundo plan en el año 2002, que incluyó en esa oportunidad la definición de su Misión y Visión. En el año 2006, junto con su tercer plan de desarrollo, se formuló el Proyecto Institucional que considera, además de la Misión y Visión de la Universidad, la definición de su identidad católica y salesiana, así como la declaración de sus valores y de sus ámbitos de desarrollo.

En el proceso de planificación estratégica para el cuarto plan de desarrollo, en el año 2011, se actualizó el Proyecto Institucional, en particular, lo que dice relación con la definición de la Misión y Visión de la Universidad.

De esta manera, de acuerdo al Proyecto Institucional, la Universidad se define como una comunidad formada por académicos, estudiantes y personal de gestión, que asume la excelencia y la calidad propias de la academia, de sus procesos y de la vida universitaria, potenciada por la fe, el carisma salesiano y por la decisión de ser una institución socialmente responsable, en permanente esfuerzo de crecimiento en todos los ámbitos de su quehacer.

Asimismo, la Universidad forma parte de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y en comunión con ellas, afirma la centralidad de la dimensión académica como el método y el estilo que caracterizan la naturaleza de su quehacer universitario, orientado a una permanente búsqueda de calidad, identidad y sustentabilidad.

Como Universidad Católica, asume la inspiración cristiana que ilumina la continua reflexión de su comunidad sobre el saber humano y el sentido trascendente de la vida, y que se manifiesta en una visión de mundo, de persona y de historia enraizada y en sintonía con el Evangelio de Cristo, respetando la diversidad cultural, en un estilo intelectual riguroso y crítico, y expresa además, un compromiso institucional de la Congregación Salesiana al servicio de la sociedad y de la misma Iglesia en el ámbito universitario.

Como Universidad Salesiana, asume los valores del espíritu y de la pedagogía salesiana, nacidos de la experiencia educativa iniciada por San Juan Bosco en el llamado Oratorio de Valdocco. Dicha experiencia, inculturada en Chile desde 1887, nutrió el corazón del Cardenal Silva Henríquez quien, movido por la urgente caridad de Cristo, orientó sus acciones a dar pan y casa a los necesitados, educación y fe especialmente a los jóvenes, justicia social y dignidad humana a los excluidos y oprimidos de Chile.

La experiencia salesiana y el legado del Cardenal Raúl Silva Henríquez se reflejan en una opción por la formación de jóvenes y trabajadores; en un clima de acogida, que facilita la formación de una comunidad universitaria en reciprocidad y participación; y en un estilo académico y de gestión que busca integrar la cultura, la vida y la fe.

De acuerdo a la Misión establecida en el Proyecto Institucional, la Universidad se propone contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente a los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano, inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.

Por otra parte, dicho proyecto establece como Visión, a partir del ideario formativo de Don Bosco y del Sueño de Chile, legado del Cardenal Silva Henríquez, que quiere ser reconocida como una Universidad inclusiva e innovadora, que orienta su docencia, investigación y vinculación con el medio al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común.

Asimismo, el Proyecto Institucional define los valores que identifica, comparte y promueve la Universidad en su quehacer, como los siguientes:

- a) La libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.
- b) Una concepción de persona inspirada en el Evangelio que la pone en el centro de la vida y la promueve en su integridad, en cuanto sujeto de conciencia, libertad y responsabilidad.
- c) Un sentido ético que pone énfasis en la promoción de la justicia y de una cultura de la solidaridad.
- d) Un diálogo entre culturas y religiones diversas, entre cultura-ciencia-técnica y fe que facilite la inculturación del Evangelio.
- e) Una sensibilidad y atención académica al mundo de los jóvenes para colaborar con ellos y desde ellos en el desarrollo de sus talentos y en la superación de cualquier situación de vulnerabilidad.
- f) Una perspectiva ecológica que equilibra la acción humana y la preservación de la naturaleza con énfasis en la distribución sustentable y equitativa de los recursos.

Con relación a los ámbitos en que la Universidad se desenvuelve, el Proyecto Institucional, en sintonía con las IUS, se focaliza en las ciencias sociales y humanas, las ciencias religiosas para la evangelización y pastoral, y las ciencias de la ingeniería y la tecnología. Así como también en las ciencias de la comunicación y en las ciencias de la salud.

Por su parte, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, se establecen cuatro ejes, correspondientes a la Docencia de Pregrado, la Investigación y Docencia de Postgrado, la Vinculación con el Medio y la Gestión Institucional. Para cada uno de estos ejes se establecen respectivamente los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr que la Universidad se ubique entre las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir de la calidad de sus procesos formativos.
- Convertir a la Universidad en un referente en programas de postgrado, estudios, investigaciones y publicaciones en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los sectores más desfavorecidos de la sociedad.

- Ser reconocida como una Universidad comprometida en la promoción de los derechos humanos de los sectores socialmente desfavorecidos, mediante actividades de educación continua, de servicio a la comunidad y de aprendizaje en servicio.
- Asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales necesarios para que la Universidad pueda cumplir su misión con calidad, identidad y sustentabilidad.

Por último, con la finalidad de verificar, mediante evaluación externa, el cumplimiento de sus propósitos, desde el año 2004 la Universidad ha participado en los procesos de acreditación institucional y de programas que se realizan en el país. En este sentido, la Universidad se encuentra acreditada por segunda vez, en el ámbito de la gestión institucional y de la docencia conducente a título, por un plazo de cuatro años según el Acuerdo de Acreditación Institucional N° 41 del 22 de octubre de 2008 de la Comisión Nacional de Acreditación.

3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

El sistema de gobierno de la Universidad se encuentra establecido en sus Estatutos Generales y en su Reglamento Orgánico, de acuerdo a su carácter de universidad católica y de corporación de derecho privado, al Reglamento sobre Personalidad Jurídica y a la Ley Orgánica sobre Educación, en tanto institución de educación superior.

La dirección superior de la Universidad le corresponde a la Congregación Salesiana de Chile y a la Fundación Obra de Don Bosco, como socios activos y que ejercen a través del Presidente y Gran Canciller y la Junta Directiva, que a la vez es el Directorio de la Corporación, con las funciones y atribuciones que le asigna la normativa institucional, en especial, respecto de la tuición, orientación, decisiones estratégicas, evaluación y control institucionales.

La Junta Directiva está integrada por el Presidente y Gran Canciller de la Universidad, que por derecho propio es el Inspector Provincial de la Congregación Salesiana, y cinco miembros con derecho a voto elegidos por los socios, un representante del Consejo Inspectorial de la Congregación Salesiana, y además, el Rector con derecho a voz.

Bajo dependencia de la Junta Directiva, se encuentra la Contraloría, que tiene como función fiscalizar la planificación y gestión de los ingresos y egresos, cualquiera sea su origen, y cautelar el cumplimiento de la programación económica y financiera: de los planes de desarrollo y de los procedimientos de gestión administrativa, contables, financieros e informáticos de la Universidad. El cargo corresponde a un directivo superior, o en su defecto, la Junta Directiva puede contratar externamente los correspondientes servicios.

El Consejo Universitario ejerce las potestades reglamentarias, académicas y presupuestarias y está integrado, con derecho a voz y voto, por el Rector que lo preside, los decanos de las Facultades; un representante de los académicos permanentes de cada Facultad, elegido por sus pares y otro representante, elegido por la totalidad de los académicos permanentes de la Universidad; un representante del personal de apoyo a la gestión, elegido por sus pares y dos representantes de los estudiantes, elegidos por su propio estamento.

Las funciones ejecutivas de gobierno y administración de la Universidad corresponden, a su vez, al Rector, sin perjuicio de las atribuciones encomendadas a los órganos de gobierno antes señalados. El Rector es designado por el Presidente y Gran Canciller a partir de una

terna presentada por un comité de búsqueda integrado por representantes elegidos por los académicos, el personal de gestión y por el mismo Presidente y Gran Canciller.

Para el cumplimiento de las funciones de Rectoría, el gobierno de la Universidad cuenta con la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Secretaría General.

La Vicerrectoría Académica tiene bajo su dependencia directa la Dirección de Docencia, la Dirección de Investigación y Postgrado, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, la Secretaría de Estudios y el Centro de Extensión y Servicios. También se encuentran bajo su dependencia las unidades académicas correspondientes a la Dirección de Bachillerato y Propedéutico y a la Escuela de Ciencias de la Salud. Además, el Vicerrector Académico preside la Comisión de Admisión y Matrícula, y la Comisión de Personal Académico.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas tiene bajo su dependencia la Dirección de Gestión de Personas, la Dirección de Finanzas, la Dirección de Recursos Físicos y la Dirección de Recursos Tecnológicos. El Vicerrector de Administración y Finanzas preside la Comisión de Personal de Gestión.

La Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil tiene bajo su dependencia la Dirección de Pastoral y la Dirección de Asuntos Estudiantiles. También se encuentra bajo su dependencia la unidad académica correspondiente a la Dirección de Plan Común de Universidad.

La Dirección de Planificación y Desarrollo tiene bajo su dependencia las unidades de Comunicaciones Corporativas y de Planificación y Análisis Institucional, dependiendo de esta última la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad. El Director de Planificación y Desarrollo preside el Comité Institucional de Calidad.

La Secretaría General tiene bajo su dependencia la unidad de Asesoría Jurídica y el Secretario General preside la Comisión de Ética Estudiantil¹ y la Comisión de Ética de Personal².

Las Facultades son las unidades superiores de la organización académica de la Universidad, bajo dependencia del Rector, quien realiza el nombramiento de sus Decanos presentada por un comité de búsqueda integrado por representantes elegidos por los académicos y el Rector. En la actualidad funcionan tres Facultades: Educación; Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; y Ciencias Religiosas y Filosofía.

Las Facultades también están dotadas, en su ámbito propio, de Consejos que tienen atribuciones asesoras y resolutorias en su función de colaborar en su gobierno. Los Consejos son integrados por los directores de las unidades académicas bajo su dependencia; por representantes de los académicos adscritos a sus unidades académicas y representantes de los estudiantes regulares de sus programas de formación, en todos los casos elegidos por sus pares. El número de integrantes está determinado en proporción a las unidades académicas y programas de formación.

1. Constitución 14/03/2006, según Art. 49° del Reglamento del Estudiante de Pre-Grado.

2. Resolución de Rectoría N° 2010/035 del 14 de abril de 2010.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**I. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL****1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

El Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020¹, establece como eje de la gestión institucional una gestión universitaria con identidad, calidad y sustentabilidad. Para su desarrollo se señalan las siguientes orientaciones estratégicas:

- Debe basarse en un modelo socialmente responsable, que contribuye al posicionamiento de la Universidad entre sus destinatarios y a su proyección en el medio en que se desenvuelve, de acuerdo a su identidad católica y salesiana.
- Debe contar con personas que lideren los procesos institucionales con estándares de excelencia y establezcan las políticas y mecanismos necesarios para el aseguramiento y el mejoramiento continuo de la calidad de sus acciones.
- La organización y el gobierno universitario deben asegurar tanto una gestión transparente y eficiente de los recursos como la estabilidad de sus ingresos y el equilibrio financiero y patrimonial necesarios para su sustentabilidad.
- Se reconoce como una universidad saludable, que favorece el desarrollo humano y que mejora la calidad de vida de la comunidad universitaria, construyendo ambientes físicos, psíquicos y sociales que estimulan estilos de vida individuales de calidad.

Asimismo, con la finalidad de dar cumplimiento a los propósitos de inclusión e innovación definidos en la Visión de la Universidad², se han considerado las siguientes exigencias para la gestión institucional:

- Establecimiento de un sistema de ayudas estudiantiles que dé oportunidades efectivas de estudio a jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos.
- Ampliación de la oferta de programas de formación y establecimiento de programas de apoyo para la retención y el buen rendimiento de los estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos que ingresan a la Universidad.

En este contexto, se estableció como objetivo estratégico de la gestión institucional: asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales para el posicionamiento de la Universidad, preferentemente entre los jóvenes talentosos provenientes de los sectores socialmente desfavorecidos, así como la ampliación de la oferta de programas en las áreas contempladas en el Proyecto Institucional.

Para el cumplimiento de este objetivo, se establece un conjunto de metas estratégicas agrupadas en los siguientes programas:

- Programa de Empoderamiento de las Facultades
- Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica

1. Aprobación de la Junta Directiva, sesión del 11 de junio de 2012.

2. Aprobación Proyecto Institucional, Resolución Presidencia N° 2011/005 del 08 de noviembre de 2011.

- Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos
- Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución

A continuación, se presentan los principales aspectos relacionados con el análisis efectuado en la Universidad respecto de la aplicación, vigencia y resultados de las políticas y mecanismos empleados en el aseguramiento de la calidad en el área de gestión institucional.

Este análisis se ha realizado en los siguientes ámbitos: sistema de gobierno y organización de la Universidad; normas y procedimientos existentes para la gestión del personal; recursos físicos, tecnológicos y financieros; planificación del desarrollo institucional; y bases de información disponibles para la toma de decisiones.

En cada ámbito se identifican los correspondientes propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, se señalan las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad con que cuenta la Universidad, se concluye respecto de su vigencia, aplicación y resultados y de las mejoras que se desprenden de su análisis. Para este efecto se han considerado como fuentes de información la documentación y estadísticas oficiales de la Universidad.

1.1. Sistema de Gobierno y Organización

En el ámbito del sistema de gobierno y organización de la Universidad, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 contempla, en el Programa de Empoderamiento de las Facultades, las dos siguientes metas estratégicas:

- Fortalecer el desempeño de las Facultades para su liderazgo en el cumplimiento de los propósitos institucionales, en los procesos de toma de decisiones y en la comunicación con la comunidad universitaria, mediante la actualización de reglamentos que le otorgan atribuciones y la descentralización operacional de la gestión institucional.
- Establecer un plan para la creación de Facultades en las áreas de ingeniería, salud, humanidades y artes, así como una unidad académica para la formación de técnicos universitarios.

A continuación, se reseñan las principales autoridades del gobierno de la Universidad y la estructura organizacional que la conforma, las instancias que contempla para la toma de decisiones y los mecanismos empleados para el control de la gestión institucional.

a) Autoridades de gobierno y estructura organizacional

La estructura organizacional de la Universidad fue una de las fortalezas de la gestión institucional señaladas en el anterior proceso de acreditación institucional realizado en el año 2008³. En particular, se consideró que la estructura organizacional de la Universidad constituye un componente fundamental de su sistema de aseguramiento de la calidad, en la medida que su funcionamiento se ajusta a los requerimientos del proceso de toma de decisiones, favorece la adhesión y participación de la comunidad universitaria y se orienta al cumplimiento de los propósitos institucionales.

3. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Esta fortaleza es el resultado del proceso de mejoramiento del gobierno y la organización de la Universidad⁴, y que en su primera etapa, iniciada en el año 2007, se concentró en una modificación del gobierno universitario, estableciendo una clara separación entre la propiedad y la gestión de la institución, mediante la distinción entre la Junta Directiva, nominada por los socios, y el Consejo Universitario, en representación de la comunidad universitaria.

En continuidad con este proceso de mejoramiento, durante el año 2010, tanto el Consejo Universitario como la Junta Directiva aprobaron el establecimiento de las Facultades⁵ como forma de organización académica superior de la Universidad, la creación de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, y otras modificaciones en la estructura organizacional, con la finalidad de hacerla más funcional a los criterios de identidad, calidad y sustentabilidad por los que se orienta la gestión institucional⁶.

Estos cambios se formalizaron en la última reforma de los Estatutos Generales⁷ de la Universidad, cambios que también implicaron la actualización del Reglamento Orgánico⁸, en el que se establece las funciones de las unidades organizacionales que contempla. En el gobierno de la Universidad, se incorporaron como autoridades superiores los Decanos y el Director de Planificación y Desarrollo.

A partir de estas adecuaciones, el gobierno de la Universidad quedó conformado por las siguientes autoridades superiores:

- Presidente y Gran Canciller
- Junta Directiva
- Rector
- Consejo Universitario
- Decanos
- Vicerrectores
- Director de Planificación y Desarrollo
- Secretario General

En términos de las autoridades unipersonales, el Presidente y Gran Canciller ejerce la función de tuición y orientación de la Universidad y de vinculación con la Iglesia. Por su parte, el Rector ejerce las funciones ejecutivas en la conducción, dirección, gestión, y desarrollo de la Universidad, así como las atribuciones de representación institucional y de formulación de las políticas universitarias, entre otras materias.

A nivel de los organismos colegiados, radican en la Junta Directiva las funciones propias de los socios en relación con la definición del proyecto institucional, las decisiones estratégicas para su concreción y la fiscalización y control de la gestión institucional. A su vez, en el Consejo Universitario, en representación de la comunidad universitaria, radican las potestades reglamentarias, académicas y presupuestarias.

4. Promulgación Estatutos de la UCSH, Resolución Presidencia N° 2008/001 del 3 de enero de 2008.

5. Resoluciones de Rectoría N° 2010/073, 2010/074, 2010/083 y 2011/089.

6. Mejoramiento Estructura Organizacional, Resolución de Presidencia N° 2010/002.

7. Acuerdo Asamblea de Socios del 01.02.2012. Aprobado por el MINEDUC por Oficios N° 06/000974 del 11.04.2012 y N° 06/1812 del 27.06.2012. Promulgado por Resolución de Presidencia N° 2012/002 de 29 de junio de 2012.

8. Acuerdo Junta Directiva, sesión del 04 de junio de 2012.

Por su parte, la estructura organizacional establecida en el Reglamento Orgánico se corresponde con los tres criterios que orientan la gestión institucional y que se traduce en tres Vicerreorías cuyas funciones prioritarias corresponden respectivamente al aseguramiento de la calidad, la identidad y la sustentabilidad del Proyecto Institucional. Estas funciones prioritarias de las vicerreorías no excluyen la responsabilidad de que todas sus unidades asuman, de manera integral, la tarea de asegurar la calidad, identidad y sustentabilidad en cada una de sus acciones.

El aseguramiento de la calidad de la docencia, investigación y vinculación con el medio, es la función prioritaria de la Vicerreoría Académica, la que ejerce mediante la orientación, supervisión y evaluación de la gestión que realizan las Facultades a través de sus unidades académicas. Para este cometido, cuenta con las siguientes unidades:

- Dirección de Docencia: responsable de la coordinación, supervisión, y evaluación de la docencia y de la producción curricular en los programas de pregrado.
- Dirección de Investigación y Postgrado: responsable del fomento, orientación, supervisión y evaluación de las actividades de investigación, de la docencia de postgrado y de la producción editorial.
- Centro de Extensión y Servicios: responsable del fomento y apoyo de la oferta de educación continua y de la realización de programas de servicios para los sectores productivos y sociales afines a la misión institucional.
- Dirección de Biblioteca y Recursos de Información: responsable de la proyección, provisión, gestión y evaluación de las colecciones y demás recursos de información empleados en la docencia y en la investigación.
- Secretaría de Estudios: responsable de la gestión administrativa de los programas de pregrado, postgrado y educación continua, del registro de la progresión académica de los estudiantes y del apoyo a la realización de las actividades docentes.

El aseguramiento de la identidad en el quehacer universitario es la función principal de la Vicerreoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, la que ejerce mediante la orientación, supervisión y evaluación del patrimonio identitario institucional, así como del desarrollo de la vida estudiantil en la Universidad. Para este cometido, cuenta con las siguientes unidades:

- Dirección de Asuntos Estudiantiles: responsable de la promoción, apoyo y evaluación de las actividades y proyectos que realizan autónomamente los estudiantes y sus organizaciones;
- Dirección de Pastoral Universitaria: responsable de la promoción, orientación, animación y evaluación de las actividades pastorales que realizan los distintos estamentos de la comunidad universitaria.

El aseguramiento de la sustentabilidad, es la función principal de la Vicerreoría de Administración y Finanzas, la que ejerce mediante la orientación, supervisión y evaluación del cumplimiento de las políticas institucionales sobre la gestión de los recursos que realizan las distintas unidades académicas y de gestión que comprende la organización de la Universidad. Para este efecto, cuenta con las siguientes unidades:

- Dirección de Gestión de Personas: responsable de la obtención, mantención, bienestar, desarrollo y evaluación del personal;

- Dirección de Finanzas: responsable de la gestión de los fondos disponibles para el financiamiento de la operación y las inversiones y de los sistemas de información financiera;
- Dirección de Recursos Físicos: responsable de la gestión logística para la operación y de la mantención y desarrollo de la infraestructura y el equipamiento.
- Dirección de Recursos Tecnológicos, responsable del soporte, mantención y desarrollo de los sistemas de información y redes de comunicación.

Además de estas tres funciones básicas, a nivel de la gestión institucional también se desarrollan otras funciones complementarias, referidas a la planificación, análisis, comunicación y control institucional.

La planificación, análisis y comunicación institucional es la función principal de la Dirección de Planificación y Desarrollo, la que realiza mediante la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de planificación institucional, tanto a nivel estratégico como operativo, así como los de difusión, promoción y proyección de la imagen institucional y de sus programas y servicios. Para este cometido cuenta con las unidades de Comunicaciones Corporativas y de Planificación y Análisis Institucional, dependiendo de esta última la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad.

El control institucional es realizado en tres instancias: en primer lugar, por la Secretaría General, respecto de la legalidad de los actos, certificaciones, contratos y convenios realizados por las autoridades de la Universidad; en segundo lugar, por una asesoría laboral externa, mediante la cual la Dirección de Gestión de Personas, verifica si las normativas, procedimientos y contratos que regulan la relación con los trabajadores se ajusta a la legislación vigente; y en tercer lugar; por la Contraloría o los servicios externos que se contraten para tal efecto, a través de lo cual, la Junta Directiva, fiscaliza la gestión y el uso de los recursos institucionales.

En el ámbito de la estructura académica, de acuerdo al Reglamento Orgánico, la Universidad se organiza en Facultades y, éstas, en Escuelas, Institutos, Centros y Programas. En la actualidad funcionan tres Facultades: Educación; Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; y Ciencias Religiosas y Filosofía.

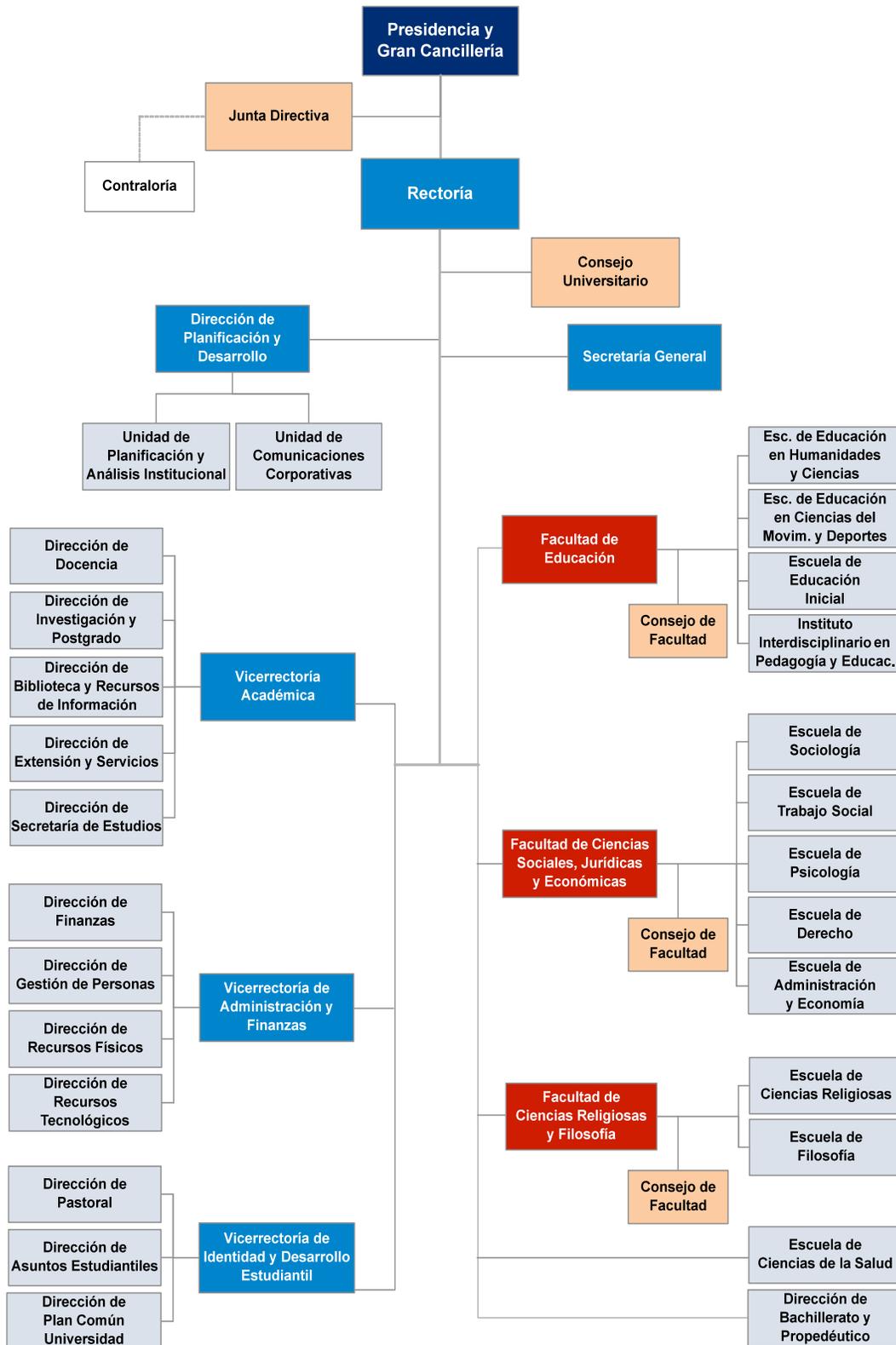
La Facultad de Educación comprende las siguientes unidades académicas:

- Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes
- Escuela de Educación en Humanidades y Ciencias
- Escuela de Educación Inicial
- Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación

La Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas comprende las siguientes unidades académicas:

- Escuela de Administración y Economía
- Escuela de Derecho
- Escuela de Psicología
- Escuela de Sociología
- Escuela de Trabajo Social

Figura 1: Organigrama UCSH



Asimismo, bajo la dependencia de la Escuela de Derecho, se encuentra la Clínica Jurídica y el Centro de Derecho y Justicia⁹; de la Escuela de Psicología, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad, y de la Escuela de Sociología, el Centro de Estudios en Juventud.

La Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía comprende las siguientes unidades académicas:

- Escuela de Ciencias Religiosas
- Escuela de Filosofía

Las unidades académicas correspondientes a la Escuela de Ciencias de la Salud y a la Dirección de Bachillerato y Propedéutico, se encuentran temporalmente bajo la dependencia de la Vicerrectoría Académica, así como la Dirección de Plan Común Universidad está bajo la dependencia de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

En resumen, la Universidad cuenta con una normativa estatutaria y reglamentaria que identifica su gobierno, define su organización y establece las funciones (ver figura 1) de sus unidades de manera clara y es consistente con los propósitos institucionales y la planificación estratégica.

De acuerdo al análisis de la vigencia y aplicación de esta normativa, ésta se encuentra operando plenamente y se aplica en todas las áreas y en todos los niveles institucionales, incluyendo los cambios introducidos en la reciente reforma estatutaria en el gobierno y organización de la Universidad.

Con el propósito de relevar el rol de las Facultades en la estructura organizacional de la Universidad, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se tiene contemplado como meta fortalecer el liderazgo de las Facultades en el cumplimiento de los propósitos, mediante la actualización de los reglamentos que regulan los principales procesos institucionales.

b) Instancias de toma de decisiones:

La toma de decisiones estratégicas para la concreción del Proyecto Institucional de la Universidad radica en la Junta Directiva. En particular le corresponde, entre otras materias, la definición del Proyecto Institucional; la aprobación de los planes de desarrollo estratégico, de los criterios de gestión presupuestaria y de las normas de organización; la creación y aprobación de las sedes de la Universidad; y adoptar las decisiones patrimoniales más relevantes, relativas a los bienes inmuebles y a la contratación de empréstitos.

Por su parte, en el Consejo Universitario radican las decisiones relativas, entre otras, a la aprobación de los reglamentos y normas generales y de los planes y presupuestos anuales de la Universidad; y a la presentación de la planificación estratégica de la institución y a la creación, modificación y supresión de los programas de formación para su aprobación por la Junta Directiva.

En la reciente reforma estatutaria también se modificó la composición e integración del Consejo Universitario, incorporando a los Decanos como representantes de las unidades

9. Resolución de Rectoría N° 2010/40 del 12 de abril de 2011.

académicas, aumentando la representación de los académicos y de los estudiantes, y dejando de ser parte del mismo los Vicerrectores. Esta modificación tuvo como finalidad ajustar su composición al establecimiento de las Facultades en la estructura organizacional y dar mayor representación al estamento académico y estudiantil de la comunidad universitaria.

Las decisiones correspondientes a la conducción de la Universidad le corresponden al Rector, el que es asesorado en esta función por el Comité de Coordinación, integrado por los Vicerrectores, el Director de Planificación y Desarrollo y el Secretario General. Las propuestas al Rector son realizadas por los integrantes del Comité de Coordinación, en el ámbito específico de sus competencias y a partir del trabajo de los equipos profesionales bajo su dependencia.

También se encuentra operando una instancia de consulta y coordinación institucional, denominada Comité de Coordinación Ampliado, en el que participan los Decanos. Esta instancia es consultada en las decisiones de los procesos institucionales más relevantes, como la planificación estratégica, la gestión presupuestaria y la evaluación institucional, entre otras materias.

A su vez, se encuentran en funcionamiento los Consejos de Facultades, con la participación de directivos, académicos y estudiantes, como organismos de carácter resolutivo y consultivo o asesor del Decano, según lo determinado por el Reglamento Orgánico. Similares funciones y composición tienen los Consejos de las Escuelas o Institutos, respecto de su Director.

Asimismo, se consigna la participación del estamento académico en la elección de dos miembros del comité de búsqueda para la nominación del Rector y de los Decanos, en la elección de sus representantes en el Consejo Universitario, en los Consejos de las Facultades y de las unidades académicas. En estas tres últimas instancias, también participan representantes del estamento estudiantil y en el Consejo Universitario participa un representante del personal de gestión.

En resumen, los estatutos y reglamentos de la Universidad definen con claridad las instancias de toma de decisiones en el gobierno universitario, las atribuciones y responsabilidades de las autoridades unipersonales de las correspondientes a los organismos colegiados. En el Consejo Universitario se contempla la representación de los distintos estamentos que conforman la comunidad universitaria y en los Consejos de Facultades y de las unidades académicas también se encuentran representados los académicos y estudiantes.

De acuerdo al análisis de la vigencia y aplicación de estas instancias, se encuentran operando en todos los niveles institucionales y funcionan regularmente, incluyendo los cambios introducidos en la reciente reforma estatutaria. Es una práctica habitual que las decisiones involucradas en los principales procesos institucionales sean objeto de procesos consultivos a distintos niveles. No obstante, también se observa que la participación de los estudiantes no siempre es regular.

Con la finalidad de seguir mejorando los mecanismos de participación, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se contempla como meta fortalecer el liderazgo de las Facultades en los procesos de toma de decisiones, mediante una mayor descentralización operacional de la gestión institucional.

c) Mecanismos de control:

La Universidad cuenta con mecanismos tanto internos como externos para el control y fiscalización de la gestión institucional. En el ámbito de los mecanismos de control interno, estos operan principalmente en los procesos docentes y de gestión.

En el ámbito de los procesos docentes, las unidades académicas realizan el control de los programas de estudios y de la planificación que demanda su realización, así como de las evaluaciones que se realizan a los estudiantes. Asimismo, de manera centralizada se realiza el control de los siguientes procesos docentes:

- Dirección de Docencia: realiza el control de la oferta semestral de actividades curriculares optativas y la Dirección de Plan Común Universidad cumple la misma función respecto de las actividades curriculares electivas.
- Secretaría de Estudios: controla la realización de la docencia en los distintos programas, el registro de sus actividades y resultados, y el uso de las instalaciones y recursos didácticos disponibles para ello; y cuenta con sistemas automatizados de control de asistencia y horario para el personal académico que realiza docencia.
- Comité Curricular Institucional¹⁰: controla que la producción curricular, referida a la creación de nuevos programas de formación y a la renovación o adecuación de planes de estudios vigentes, cumpla con lo establecido en el Modelo de Formación de la Universidad, mediante la evaluación interna y externa de los correspondientes proyectos.

En el ámbito de los procesos de gestión los mecanismos de control están referidos a la gestión del personal, la gestión financiera y presupuestaria, la gestión de los recursos y la planificación institucional:

- Dirección de Gestión de Personas: realiza el control del cumplimiento de las obligaciones contractuales del personal y de las correspondientes compensaciones por parte de la institución. Asimismo, a través del Compromiso Anual de Trabajo (CAT) se tiene un registro de las actividades que realiza el personal. También cuenta con sistemas automatizados de control de asistencia y horario para el personal de gestión.
- Dirección de Finanzas: controla las operaciones financieras y la ejecución presupuestaria, para lo cual cuenta con sistemas de información contable y de control presupuestario. Adicionalmente, cuenta con mecanismos para controlar la solicitud y aprobación de fondos a rendir, órdenes de compra y pago de servicios. También efectúa una revisión mensual de los estados financieros, de la ejecución presupuestaria y de los flujos de caja y se emite mensualmente un reporte de costos para cada uno de los centros de costo establecidos en la planificación institucional.
- Dirección de Recursos Físicos: realiza el control de los servicios externos y de los recursos físicos, para lo cual cuenta con un sistema de control de activo fijo.
- Dirección de Planificación y Desarrollo: controla la vinculación de los planes anuales de trabajo formulados por las unidades con el Plan de Desarrollo Estratégico y la asignación de recursos en el presupuesto de la Universidad.

10. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2004/034, agosto de 2004.

Adicionalmente, la Junta Directiva, por intermedio de la Contraloría, fiscaliza la gestión y el uso de los recursos institucionales, y la Secretaría General fiscaliza la legalidad de las actuaciones y documentaciones institucionales.

Como mecanismos de control externo la Universidad ha establecido como política la acreditación, certificación, evaluación o auditoría por entidades externas de su quehacer, en todas sus áreas y en sus distintos niveles.

En este sentido, la Universidad obtuvo su acreditación institucional por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA - Chile) hasta octubre de 2012 y tiene acreditados, ante agencias autorizadas por ese mismo organismo, a 13 de sus programas de pregrado. Por otra parte, la revista *Literatura y Lingüística* se encuentra indexada en la Red SciELO patrocinada por CONYCI, y el Centro de Extensión y Servicios (CES), se encuentra certificado bajo la Norma Chilena 2728 establecida para los organismos técnicos de capacitación.

La participación de la Universidad en la acreditación institucional y en la acreditación de los programas de pregrado ha permitido avanzar en el reconocimiento por las unidades académicas y de gestión, de la importancia de realizar el seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación de su desempeño.

De hecho, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se han incorporado estos indicadores como medio de verificación de sus objetivos y metas. Éste fue uno de los aspectos que en la anterior acreditación institucional del año 2008¹¹ se señaló como debilidad, en el sentido de que eran incipientes las gestiones para consensuar y construir un modelo basado en indicadores de procesos y resultados.

Por otra parte, la Universidad somete anualmente sus estados financieros a una auditoría externa, cuyos resultados son presentados a la Junta Directiva. Por su parte, la Dirección de Recursos Tecnológicos, en el año 2011, realizó una auditoría externa¹² de la integridad y completitud de la información institucional registrada en las bases de datos computacionales y se tiene contemplada para el año 2012 la realización de una auditoría respecto del proceso de registro de datos en los sistemas de información.

En resumen, la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos establecidos y mecanismos específicos para el control de los principales procesos institucionales. La información obtenida mediante estos mecanismos está disponible para las autoridades y directivos y una parte importante de ella es de carácter público, a las cuales se puede acceder por distintos medios y formatos, según sea el caso.

Estas instancias, procedimientos y mecanismos se encuentran plenamente operando en las áreas y niveles que corresponden, de acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación. No obstante, de este análisis también se observan aspectos que deben ser mejorados:

11. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

12. Deloitte, Revisión de Integridad de Bases de Datos, UCSH, 16 de abril 2012.

- La incorporación de los académicos adjuntos al mecanismo establecido para el control de las actividades del personal, correspondiente al Compromiso Anual de Trabajo (CAT).
- La orientación del control del activo fijo a la toma de decisiones para su renovación y reposición.
- La vinculación de la asignación de recursos presupuestarios que se realiza centralizadamente con los planes anuales de trabajo de las unidades.
- El seguimiento y monitoreo de indicadores de recursos, procesos y resultados en la evaluación del desempeño de las unidades académicas y de gestión.

Las Direcciones responsables de estos procesos tienen contempladas la mejora de estos aspectos en los planes de trabajo del presente año, de manera que, a partir del año 2013, estas situaciones debieran estar resueltas.

1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal

El Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, establece como una de sus orientaciones principales para la gestión institucional, el que la Universidad debe contar con personas que lideren los procesos institucionales con estándares de excelencia y establezcan las políticas y mecanismos necesarios para el aseguramiento y el mejoramiento continuo de la calidad de sus acciones. Asimismo, señala que se debe tender a crear un clima que favorezca el desarrollo humano y que mejore la calidad de vida de la comunidad universitaria, construyendo ambientes físicos, psíquicos y sociales que estimulen estilos de vida individuales de calidad.

En particular, dicho plan considera como meta estratégica, en el Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución, el mejorar las condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad, mediante la actualización de la Política Institucional de Personal¹³. Por su parte, la Política Institucional de Personal establece las orientaciones y propósitos de su gestión así como los principios y criterios para la toma de decisiones en los distintos ámbitos que componen la gestión de personal y las normas e instancias por las que se rige dicha gestión.

De acuerdo a esta política, las unidades son responsables de la gestión de personas bajo su dependencia, en especial, respecto de la definición de su perfil de competencias, la asignación de sus funciones, la supervisión de su cumplimiento y la evaluación de su desempeño. La Dirección de Gestión de Personas es responsable de la orientación, supervisión y apoyo de las unidades en la gestión que realizan del personal. Para ello, cuenta con cuatro unidades administrativas: Gestión de Personas y Remuneraciones; Bienestar y Calidad de Vida; Unidad de Desarrollo y Formación; y Prevención de Riesgos.

Una Comisión de Personal Académico¹⁴ y otra de Personal de Gestión¹⁵ velan por el cumplimiento de esta política y de sus normativas correspondientes, evaluando su

13. Resolución de Presidencia N° 2006/004 del 4 de septiembre de 2006 e incorporadas las modificaciones en Resolución de Rectoría N° 2008/083 del 26 de septiembre de 2008.

14. Resolución de Rectoría N° 2008/068 del 17 de junio de 2008.

15. Resolución de Rectoría N° 2008/068 del 17 de junio de 2008.

desarrollo sobre la base de la información disponible y de los estándares establecidos en la planificación estratégica de la Universidad y de las unidades. La Comisión de Personal Académico es presidida por el Vicerrector Académico y la del Personal de Gestión, por el Vicerrector de Administración y Finanzas.

A continuación, se especifican los principales aspectos que en la Política Institucional de Personal se han establecido en relación con la organización, funciones y dotaciones del personal; los mecanismos para su selección, contratación e inducción; y los correspondientes a su evaluación, desarrollo y formación.

a) Organización, funciones y dotaciones de personal:

En la anterior acreditación institucional del año 2008¹⁶ se reconoció que la Universidad posee políticas y mecanismos claros de gestión y aseguramiento de la calidad de sus recursos humanos, los que están adecuadamente documentados y socializados, destacándose la alta satisfacción de los académicos con las condiciones laborales de la Institución.

Esta fortaleza es el resultado de la aplicación de la Política Institucional de Personal que se encuentra vigente desde el año 2006. De acuerdo a esta política, los equipos de trabajo en la Universidad se conforman de acuerdo a la división existente en su estructura organizacional y comprende los cargos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones.

Para estos efectos, desde el año 2010 la Universidad cuenta con una matriz y diccionario de competencias por familias de cargo¹⁷. La matriz de competencias identifica tanto las competencias de gestión como las denominadas competencias sello, propias de la identidad institucional. Por su parte, el diccionario contempla los descriptores de estas competencias, de manera que las unidades cuentan con los perfiles de competencias, por familia de cargos, para todo el personal bajo su dependencia.

En el año 2011 se inició un proceso de actualización de las descripciones de cargo, en términos de las funciones, atribuciones y responsabilidades asociadas que, en su primera etapa, ha significado la actualización de 85 descripciones de cargos y la descripción de 38 nuevos cargos en la dotación del personal de gestión. Esta actualización también consideró la modificación, creación o supresión de cargos derivados de los cambios en la estructura organizacional aprobados en el año 2010. En el transcurso del año 2012 debería concluir la segunda etapa, con las descripciones de cargo del personal académico.

En relación con las dotaciones de personal, según los antecedentes consignados en la tabla N°1, en el año 2011, trabajaron en la Universidad 739 personas con una edad promedio de 43 años y un nivel de escolaridad de 17 años de estudios en promedio, correspondiendo el 59% al personal académico. En los últimos cinco años, las dotaciones del personal se han incrementado en un 23%, en proporción al aumento de la matrícula de estudiantes, puesto que el número de estudiantes por trabajador, en este período, se ha mantenido prácticamente constante.

16. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

17. Resolución 2010/068 de fecha 13 de agosto de 2010.

Tabla N° 1: Evolución de la Dotación de Personal Contratado
(En número de personas)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Personal Académico	337	383	383	413	433
Personal de Gestión	266	273	268	290	306
Dotación Total	603	656	651	703	739
Estudiantes por Trabajador	8	7	8	7	7

Respecto del personal académico, su dotación comprende tanto a académicos permanentes como a académicos adjuntos.

- Académicos permanentes: realizan las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio de la que es responsable la unidad académica a la que se encuentran adscritos.
- Académicos adjuntos: realizan docencia en las actividades curriculares no cubiertas por los académicos permanentes.

En el año 2011, de acuerdo a los antecedentes señalados en la tabla N° 2, trabajaron en la Universidad 433 académicos, con una edad promedio de 44 años y un nivel de escolaridad de 18 años de estudios en promedio. Uno de cada cuatro académicos son académicos permanentes.

Tabla N° 2: Evolución de la Dotación del Personal Académico
(En número de personas)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Académicos Permanentes	90	97	104	108	111
Académicos Adjuntos	247	286	279	305	322
Total Académicos	337	383	382	413	433

En el personal de gestión sus dotaciones se distinguen de acuerdo a las funciones que desempeñan según el nivel del cargo, agrupándose en tres estamentos: personal directivo, personal profesional y técnico, y personal administrativo.

- Personal directivo: es el responsable de las funciones de gobierno de la Universidad y de dirección de sus unidades académicas y de gestión.
- Personal profesional y técnico: es el responsable de las funciones de apoyo a la gestión de los procesos y recursos para la producción académica y la gestión institucional.
- Personal administrativo: es el responsable de la operación de los servicios que demanda la producción académica y la gestión institucional.

En el año 2011, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 3, el personal de gestión alcanzó a 306 personas, con una edad promedio de 43 años y un nivel de escolaridad a 17 años de estudios en promedio, siendo las dotaciones del personal administrativo y del personal profesional y técnico las más numerosas. No obstante, la dotación de directivos fue la que experimentó un mayor crecimiento en los últimos cinco años, debido a la incorporación de nuevos programas de formación y a la instalación de las Facultades.

Tabla N° 3: Evolución de la Dotación del Personal de Gestión
(En número de personas)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Personal Directivo	47	49	47	50	57
Personal Profesional y Técnico	106	106	101	106	120
Personal Administrativo	113	118	120	134	129
Total Personal de Gestión	266	273	268	290	306

En términos de la distribución del personal de acuerdo a sus funciones, según los antecedentes consignados en la tabla N° 4, los académicos constituyen la dotación más numerosa, alcanzando, en el año 2011, a un 59% de todo el personal, cifra que se ha mantenido estable en los tres últimos años. Sumando al personal académico, el personal directivo y de apoyo que labora en las unidades académicas, en el año 2011, sus dotaciones representaron el 71% del personal, siendo esta cifra la mayor en los últimos cinco años. A su vez, sumando el personal de apoyo a la docencia en unidades de gestión, representan un 78% del personal.

Tabla N° 4: Evolución de la Distribución del Personal por Funciones
(En porcentaje)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Académicos	56%	58%	59%	59%	59%
Apoyo en Unidades Académicas	6%	5%	5%	6%	7%
Directivos de Unidades Académicas	5%	5%	5%	5%	5%
Personal en Unidades Académicas	67%	68%	69%	70%	71%
Apoyo a la Docencia	8%	7%	7%	7%	7%
Apoyo a la Gestión Institucional	22%	22%	22%	21%	19%
Directivos de Unidades de Gestión	3%	3%	2%	2%	2%
Personal en Unidades de Gestión	33%	33%	31%	30%	29%

Por su parte, la Universidad también dispone de personal subcontratado, correspondiente al personal de aseo, seguridad y paramédicos. De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 5, la mayor dotación de personal subcontratado se encuentra en el personal de aseo.

Tabla N° 5: Evolución de la Dotación de Personal Subcontratado
(En número de personas)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Personal de Aseo	28	30	43	46	44
Personal de Seguridad	13	15	23	24	30
Personal Paramédicos	-	-	2	3	3
Total Personal Subcontratado	41	45	68	73	77
P. Subcontratado / P. Contratado	7%	7%	10%	10%	10%

En resumen, de acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con una normativa que determina la organización y funciones de sus dotaciones de personal. Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que esta normativa se encuentra operando plenamente en todos los niveles y ámbitos de la organización de la Universidad. Asimismo, de los resultados observados se constata que las dotaciones de personal resultan ser suficientes en cantidad y competentes para el desempeño de las funciones que se les encomienda y las operaciones que realizan.

b) Mecanismos de selección, contratación e inducción del personal:

Los mecanismos de selección, contratación e inducción de las distintas dotaciones de personal de la Universidad, se encuentran establecidos en la Política Institucional de Personal. Estas normas son complementadas por lo establecido en estas materias por el Reglamento del Académico¹⁸ y el Reglamento Orgánico.

Los procesos de selección se orientan a la incorporación de personas cuyas competencias son necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales, incluyendo las competencias sello. Estos procesos son de responsabilidad de las correspondientes unidades, las que deben considerar: el perfil de competencias del cargo a ocupar; su plan anual de trabajo; y la planificación estratégica y el presupuesto de la Universidad.

En general, la selección del personal se realiza mediante concurso, en la modalidad que establezca la respectiva convocatoria. No obstante, en los siguientes casos existen normas reglamentarias específicas para los procesos de selección:

- Personal académico: se debe realizar según lo dispuesto en el Reglamento del Académico, distinguiéndose la selección por concurso para el cargo de académico permanente y la selección por el director de la unidad académica, para los cargos de académico adjunto. Para el cargo de académico permanente se solicita regularmente como requisito mínimo el grado de Magíster.
- Personal directivo: se debe realizar de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Orgánico, distinguiendo los procedimientos de nominación de los directivos superiores, de selección de los demás cargos directivos y los de designación para su subrogancia o interinato.

La Política Institucional de Personal establece que los procesos de selección deben ser coordinados y apoyados por la Dirección de Gestión de Personas, quien cumple esta función a través de la unidad de Desarrollo y Formación. Esta Dirección contempla una evaluación psicolaboral como antecedente complementario en todos los concursos, desde el año 2005, lo que ha permitido homologar la búsqueda de personal competente tanto para el área académica como la de gestión.

La contratación del personal se realiza procurando establecer condiciones que aseguren la reciprocidad entre las compensaciones pactadas y las funciones encomendadas. Las contrataciones se realizan mediante contrato de trabajo indefinido y, de ordinario, en una jornada de 44 horas semanales, que es inferior a la jornada máxima establecida en la

18. Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2002/005, del 11 de diciembre de 2002.

legislación laboral vigente. Por otra parte, la jornada de los académicos adjuntos varía de acuerdo a la asignación docente que las respectivas unidades realizan semestralmente, de acuerdo a su oferta de actividades curriculares.

La contratación a plazo fijo se aplica a los académicos adjuntos a su ingreso, los que se contratan de manera indefinida después de dos semestres consecutivos de permanencia, salvo que realicen docencia durante sólo un semestre en cada año. También procede este tipo de contrato en los períodos de prueba del personal de gestión y en caso de suplencia o reemplazo en cualquier cargo, por el correspondiente período.

La contratación mediante la modalidad de prestación de servicios profesionales, se aplica para los profesionales que presten servicios sin supervisión ni dependencia de la unidad en que realizan dichos servicios y desde el año 2007 para los académicos adjuntos que se encuentren jubilados o mantengan un contrato a jornada completa con otra institución u organización.

En el año 2011, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 6, el 94% del personal estaba vinculado laboralmente a la Universidad bajo la modalidad de contrato de trabajo y el 73% de los mismos tenía un contrato de trabajo indefinido. De hecho, en ese año, la antigüedad promedio del personal en la institución fue de 5 años. Por otra parte, el personal con contrato de prestación de servicios aunque aumenta en los últimos cinco años, en la actualidad sólo representa al 6% del personal de la Universidad.

Tabla N° 6: Evolución de la Dotación de Personal Según Tipo de Contrato

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Contratos Indefinidos	424	457	493	534	537
Contratos a Plazo Fijo	171	183	133	148	161
Contratos de Prestación de Servicios	8	16	25	21	41
Totales	603	656	651	703	739

En términos del tipo de jornada en que se contrata al personal, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 7, en el año 2011, el 54% del personal estaba contratado a jornada completa o media jornada. En los últimos cinco años, el personal de media jornada es el que más se incrementa, por la tendencia observada en las unidades académicas de privilegiar la contratación de académicos permanentes en esta jornada, con la finalidad de lograr una mayor variedad de perfiles disciplinarios.

Tabla N° 7: Evolución de la Dotación de Personal Según Jornada

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Personal de Jornada Completa	299	310	308	324	332
Personal de Media Jornada	45	49	54	59	68
Personal de Jornada Variable (Horas)	259	297	289	320	339
Totales	603	656	651	703	739

Respecto de la inducción del personal, desde el año 2003 se desarrolla un programa que busca incentivar el compromiso responsable del personal con el Proyecto Institucional y con el proyecto de su unidad, así como el conocimiento de la organización de la Universidad y de los derechos y obligaciones inherentes a sus funciones. Esta inducción considera tres instancias de formación: inducción general, inducción en el puesto de trabajo e inducción Institucional.

En resumen, se constata que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos claros respecto de la selección, contratación e inducción del personal, en concordancia con su sello de Universidad Católica y Salesiana, privilegiando modalidades de vinculación con el personal que respeten los derechos previsionales del trabajador.

De acuerdo al análisis de la vigencia y aplicación de estas políticas y mecanismos, se encuentran operando en todos los niveles y ámbitos de la institución, lo que se manifiesta en el alto porcentaje del personal vinculado bajo la modalidad de contrato de trabajo indefinido y en el promedio de años de permanencia.

No obstante, de este análisis también se desprende que la rotación del personal académico es mayor que la del personal de gestión, razón por la cual, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se ha establecido como meta mejorar las condiciones de vinculación, mediante una actualización de la Política Institucional de Personal.

c) Mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal:

Los mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal de la Universidad, también se encuentran establecidos en la Política Institucional de Personal. Al respecto, en la anterior acreditación institucional del año 2008¹⁹ se consideró necesario que la Universidad avanzara en la construcción del sistema de evaluación del personal directivo, académico y administrativo.

Para este efecto, entre los años 2008 y 2010, la Dirección de Gestión de Personas realizó un conjunto de acciones tendientes al diseño, puesta en marcha e implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño, que orientara los procesos de evaluación de desempeño del personal de la Universidad. De esta manera, los Compromisos Anuales de Trabajo (CAT) se adaptaron al Sistema de Gestión de Desempeño, con la finalidad de hacerlos más funcionales a los requerimientos de operación de las unidades.

Los cambios en la estructura organizacional establecidos a finales del año 2010, implicaron realizar modificaciones en la implementación del sistema, pero a raíz de las movilizaciones estudiantiles del año y del cambio de Rector ocurridos en el año 2011, se decidió postergar la aplicación del Compromiso Anual de Trabajo (CAT) para el año 2012, tanto para el personal académico permanente como para el personal de gestión, quedando pendiente la incorporación del personal académico adjunto.

En relación con el desarrollo del personal, la Política Institucional de Personal lo define como el proceso integral por el que la Universidad vincula, compensa y promociona o desvincula el personal que forma los equipos de trabajo de sus distintas unidades, para la concreción del Proyecto Institucional, de acuerdo al Plan de Desarrollo Estratégico vigente.

19. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

En relación con los procesos de compensación del personal, desde el año 2006 la Universidad participa en instancias de estudio de las remuneraciones en la educación superior. De estos estudios se desprende que la escala de remuneraciones actualmente vigente en la Institución no presenta problema a nivel de cargos directivos académicos, profesionales y administrativos si se les compara con el percentil 50 de mercado, pero no sucede lo mismo con los cargos directivos superiores y de gestión, los cuales están bajo sus homólogos en el mercado.

En función de estos antecedentes, en el año 2010 se inició el diseño de un sistema de compensaciones para la Universidad, tanto en términos de la estructura de remuneraciones fijas como las compensaciones variables, asociando estas últimas al cumplimiento de metas u otros parámetros que se considerara que ameritaban el pago de un incentivo. En el año 2011 este diseño se reformuló en función del cambio ocurrido en la estructura organizacional de la Universidad. No obstante, se decidió postergar su implementación tanto por el retraso en la instalación del Sistema de Gestión del Desempeño, imprescindible para orientar cualquier sistema de compensaciones por incentivo, como por la necesidad de incorporar los propósitos establecidos en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

En relación con los procesos de promoción del personal, entre los años 2008 y 2011, un total de 30 académicos permanentes fueron promovidos de jerarquía, así como fueron promovidos de grado 73 trabajadores del personal de gestión.

De igual manera, para la renovación del personal se contempla una compensación para los trabajadores con contrato indefinido en la Universidad que al cumplir los 65 años de edad presenten su renuncia voluntaria a la Institución, consistente en el derecho a percibir el equivalente a la indemnización por término de contrato en los términos establecidos en la legislación laboral vigente, adicionando una bonificación equivalente a un mes de remuneración. Este procedimiento se encuentra en vigencia desde el año 2006, aunque el año 2008 se realizó una modificación para establecer que dicho procedimiento correspondía a un retiro voluntario y no a una práctica discriminatoria por edad²⁰.

De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 8, hasta el año 2011, se ha producido el retiro voluntario de 27 trabajadores, de los cuales 18 corresponden a académicos. Los fondos involucrados al 2011 fueron de \$250 millones, lo que ha implicado una compensación promedio de \$9,3 millones por trabajador retirado.

Tabla N° 8: Evolución del Programa de Retiros Voluntarios

Año		2007	2008	2009	2010	2011
Personal Académico	N° de retiros	4	7	2	2	3
	Monto (M\$)	29.972	55.635	33.588	11.759	40.161
Personal de Gestión	N° de retiros	1	5	1	1	1
	Monto (M\$)	3.599	52.955	9.956	5.906	6.551
Totales	N° de retiros	5	12	3	3	1
	Monto (M\$)	33.570	108.590	43.543	17.665	46.712

En relación con la formación del personal, de acuerdo a la Política Institucional de Personal, se orienta al mejoramiento o nivelación de sus competencias según los resultados de los procesos de evaluación tanto de su desempeño como del desempeño institucional, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales.

20. Resolución de Presidencia N° 2008/083, 26 de septiembre de 2008.

La Política Institucional de Personal ha definido tres niveles de formación del personal: formación de postgrado; actualización académica o profesional; y formación docente o capacitación laboral. Adicionalmente, y por intermedio de la Unidad de Bienestar y Calidad de Vida, se contempla un programa de becas para estudios de pregrado en programas de la Universidad, como beneficio del personal, acordado por contrato colectivo.

De acuerdo a los antecedentes disponibles en la tabla N° 9, en los últimos cinco años la Universidad ha destinado para acciones de formación de su personal, un monto promedio anual sobre los \$270 millones, con un promedio de 648 participantes al año. En este período, un 76% de este gasto se realizó en la formación del personal académico, aunque en términos de participantes, el mayor número correspondió al personal de gestión.

Tabla N° 9: Evolución del Número de Participantes y Gasto en Formación del Personal

Acciones de Formación		2007	2008	2009	2010	2011
Personal Académico	N° Participantes	86	158	250	137	239
	Monto (M\$)	171.183	275.855	251.588	213.569	121.252
Personal de Gestión	N° Participantes	336	430	264	818	521
	Monto (M\$)	46.542	58.105	42.389	83.254	89.043
Totales	N° Participantes	422	588	514	955	760
	Monto en M\$	217.725	333.960	293.977	296.823	210.295

En el ámbito de la formación del personal académico, la aplicación de la Política Institucional de Personal ha permitido alcanzar los siguientes resultados:

- Formación de postgrado: según los antecedentes disponibles en la tabla N° 10, en los últimos cinco años, un promedio anual de 13 académicos accedieron a este fondo, con una asignación anual sobre \$14 millones promedio por académico. En los años 2007 y 2008 este fondo se concentró exclusivamente para el financiamiento de estudios de doctorado con dedicación exclusiva por parte de los académicos permanentes durante el período de estudio, mediante la Beca Cardenal Silva Henríquez. Esta beca benefició a 17 académicos en sus dos años de vigencia.
- Actualización Académica: de acuerdo a los antecedentes consignados en la misma tabla, en los últimos cinco años, un promedio de 84 académicos al año accedieron a este fondo, con una asignación promedio sobre los \$200 mil por académico. En este período, presentan un comportamiento variable tanto los fondos asignados como los académicos participantes.
- Formación Docente: de acuerdo a la información de la misma tabla, en los últimos cinco años se destinó un promedio de poco más de \$2 millones anuales para estas actividades con una participación de 76 académicos al año, en promedio. En este período, tanto los fondos asignados como los académicos participantes presentan una variación significativa de un año a otro.

Tabla N° 10: Evolución del Número de Participantes y Gasto en Formación del Personal Académico

Acciones de Formación		2007	2008	2009	2010	2011
Formación de Postgrado	N° Participantes	11	17	17	11	10
	Monto (M\$)	162.331	248.434	229.077	194.127	102.308
Actualización Académica	N° Participantes	34	123	111	92	62
	Monto (M\$)	6.219	27.075	15.457	19.281	18.440
Formación Docente	N° Participantes	41	18	122	34	167
	Monto (M\$)	2.634	346	7.053	160	505

En el ámbito de la formación del personal de gestión, la aplicación de la Política Institucional de Personal ha permitido alcanzar los siguientes resultados:

- Formación de postgrado: esta modalidad se inició sólo a partir del año 2012, considerando el cofinanciamiento de programas de Magíster.
- Actualización profesional: de acuerdo a los antecedentes de la tabla N° 11, en los últimos cinco años, un promedio de 93 trabajadores ha participado anualmente en estas actividades, con un monto promedio anual de casi \$110 mil por trabajador.
- Capacitación Laboral: según los antecedentes disponibles en la misma tabla, en los últimos cinco años, un promedio de 364 trabajadores ha participado anualmente en actividades de capacitación laboral, con un monto promedio anual de casi \$100 mil por trabajador. En los últimos dos años, han aumentado sustancialmente los participantes y recursos para capacitación laboral.
- Beca UCSH para trabajadores: de acuerdo a la información que se consigna en la misma tabla, en los últimos cinco años se ha beneficiado con un monto promedio sobre un millón de pesos anuales, con un promedio anual de 17 trabajadores, lo que representa en promedio en los último cinco años de un 14% del personal de administrativo.

Tabla N° 11: Evolución del Número de Participantes y Gasto en Formación del Personal de Gestión

Acciones de Formación		2007	2008	2009	2010	2011
Actualización Profesional	N° Participantes	125	155	29	57	98
	Monto (M\$)	12.336	12.972	7.115	5.453	12.302
Capacitación Laboral	N° Participantes	193	255	220	748	403
	Monto (M\$)	17.508	25.130	19.368	61.522	50.573
Beca UCSH Trabajadores	N° Participantes	18	20	15	13	20
	Monto (M\$)	16.698	20.003	15.906	16.279	26.168

En resumen, la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la evaluación, desarrollo y formación del personal, los que de acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación se encuentran operando de manera sistemática en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución. Del análisis de los resultados se desprende que en los últimos años se han realizado esfuerzos notables para la formación y renovación del personal, en particular respecto de la formación de los académicos permanentes. No obstante, de estos análisis también se desprenden dos aspectos que deben ser mejorados:

- La implementación de los mecanismos para la evaluación del desempeño del personal y su vinculación con la promoción y compensación del personal.
- El seguimiento de los resultados alcanzados por la formación del personal para la evaluación de sus impactos.

Con esta finalidad, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se tiene contemplado como meta, mejorar las condiciones de promoción y permanencia del personal de la Universidad, mediante la actualización de la Política Institucional de Personal. En particular, para el año 2013 se tiene considerado integrar los Compromisos Anuales de Trabajo en el proceso de planificación operativa que anualmente realizan todas las unidades de la Universidad, con la finalidad de alinearlos con las orientaciones, objetivos y metas del Plan de Desarrollo Estratégico.

1.3. Recursos Físicos y Tecnológicos

El Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 establece como orientación para la gestión de los recursos físicos y tecnológicos de la Universidad, su reconocimiento como una universidad saludable, que favorece el desarrollo humano y que mejora la calidad de vida de la comunidad universitaria, construyendo ambientes físicos, psíquicos y sociales que estimulen estilos de vida individuales de calidad.

Asimismo, en el objetivo definido para la gestión institucional se considera, asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales para el posicionamiento de la Universidad, preferentemente entre los jóvenes talentosos provenientes de los sectores socialmente desfavorecidos. Con esta finalidad, en el Programa de Mejoramiento y Ampliación de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos, se define como meta, mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento y los recursos educacionales de la Universidad.

Para la gestión y desarrollo de estos recursos la Universidad cuenta con la Dirección de Recursos Físicos y con la Dirección de Recursos Tecnológicos, ambas dependientes de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

La Dirección de Recursos Físicos es responsable de las funciones relacionadas con la compra de bienes, la contratación de servicios, la mantención de las instalaciones y la ejecución de los proyectos de desarrollo de la infraestructura. Para este cometido, cuenta con tres unidades: Gestión de Compras, Mantención y Servicios y Control de Activo Fijo. También cuenta con la colaboración de un asesor externo para los proyectos de desarrollo de infraestructura.

La Dirección de Recursos Tecnológicos es responsable de las funciones relacionadas con el desarrollo, la explotación y soporte del equipamiento computacional, los sistemas de información y las redes de comunicación, así como del desarrollo de los proyectos tecnológicos de la Universidad. Para el cumplimiento de estas funciones cuenta con cuatro unidades: Soporte y Comunicación, Desarrollo, Proyectos Tecnológicos y Laboratorio.

A continuación, se reseñan los principales aspectos considerados por la institución en la gestión de estos recursos, específicamente lo relacionado con las políticas de identificación y desarrollo de los recursos físicos y tecnológicos; sus mecanismos de renovación; y la calidad, actualización y uso de estos recursos.

a) Políticas de identificación y desarrollo de los recursos físicos y tecnológicos:

Una de las fortalezas de la gestión institucional señaladas en el anterior proceso de acreditación institucional realizado en el año 2008²¹, fue el crecimiento planificado de la infraestructura y los recursos físicos de la Universidad, en particular respecto de la disponibilidad de los espacios para los estudiantes.

21. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Este crecimiento ha sido el resultado del acuerdo adoptado por el Consejo Universitario, en el año 2001, en orden de orientar el desarrollo de la infraestructura de la Universidad a través de una política de adquisición de propiedades en el Barrio Lira de la comuna de Santiago, a fin de aumentar la disponibilidad de terrenos en la zona aledaña a las dependencias de la Casa Central.

De manera complementaria, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas presentó al Consejo Universitario²², en el año 2008, una propuesta de estándares para la determinación de las necesidades de espacio y equipamiento de las actividades docentes y administrativas. Estos estándares se definieron en consideración a la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción²³ y a un estudio comparativo de la Universidad con otras dos instituciones de educación superior con altos niveles de desarrollo de infraestructura (Pontificia Universidad Católica de Chile e INACAP). A partir de estos antecedentes se identificó que al año 2008 existía un déficit de espacio de 2.871m², el que ha sido largamente superado porque, entre ese año y 2011 se incorporaron 5.379 m² construidos.

En tal sentido, la continuación de esta política de adquisiciones ha significado, en los últimos cinco años, inversiones por un total de \$552 millones y en el año 2012 se adicionarán inversiones por \$889 millones, lo que permitirá agregar 1.340 m² de terreno y 1.418 m² construidos. La mayor parte de esta inversión corresponde a la compra de un inmueble aledaño a la Casa Central de propiedad del Arzobispado de Santiago, que ya aprobó su venta a la Universidad. De igual manera, desde el año 2010, se arrienda una propiedad por ofrecimiento del Arzobispado de Santiago, con el propósito de concretar una futura adquisición a un plazo de 10 años. Esta propiedad cuenta con 2.371 m² de terreno y 1.274 m² construidos, a los que en el año 2011 se incorporaron 500 m² construidos.

Por otra parte, en el año 2010, la Congregación Salesiana decidió entregar a la Universidad en comodato, por un plazo de 20 años, un terreno de 38.000 m² para la construcción de un campo deportivo ubicado en el sector de Lo Cañas de la comuna de La Florida. Adicionalmente, a través de un segundo comodato, por un plazo de 10 años, se entregó a la Universidad un inmueble adjunto al campo deportivo, que comprende 4.397 m² de terreno con 1.049 m² construidos.

Para la habilitación del campo deportivo se construyó una cancha de fútbol, con pista y campo de atletismo, y un recinto deportivo techado para uso docente y estudiantil. Recientemente, en el año 2012, se realizó el cierre del recinto deportivo techado, la construcción de camarines adjuntos y de otras construcciones para uso docente y estudiantil.

Como resultado de estas acciones, en el año 2011, según los antecedentes expuestos en la tabla N° 12, el 74% de los terrenos disponibles por la Universidad se encuentran en comodato, pero el 80% de las construcciones se encuentran en terrenos propios. El 5% de los terrenos disponibles eran arrendados con un 8% de las construcciones. En los últimos cinco años, la Universidad ha aumentado en un 17% la superficie de los terrenos propios, aumentando un 7% los metros cuadrados construidos en estos terrenos. En este período, la mayor parte de la ampliación en infraestructura se ha producido a través del comodato y el arrendamiento.

22. Sesión del 3 de octubre de 2008.

23. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Tabla N° 12: Evolución de la Infraestructura
(Metros cuadrados)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Terrenos Propios	10.317	11.297	11.627	11.727	12.087
Terrenos en Comodato	-	-	-	42.397	42.397
Terrenos Arrendados	536	597	597	2.652	2.652
Terrenos Totales	10.853	11.894	12.224	56.776	57.136
Construcciones Propias	19.611	20.261	20.481	20.581	20.941
Construcciones en Comodato	-	-	-	2.998	3.358
Construcciones Arrendadas	771	633	633	1.474	1.974
Construcciones Totales	20.382	20.894	21.114	25.053	26.273
Metros Cuadrados por Estudiante	5	5	5	6	6
Metros Cuadrados por Trabajador	57	56	57	63	63

El desarrollo de la infraestructura ha significado, en los dos últimos años, aumentar los metros cuadrados por estudiante, lo que ha permitido cumplir con la recomendación hecha a la Universidad en el anterior proceso de acreditación del año 2008²⁴, en orden a focalizar el crecimiento de la infraestructura en biblioteca y el casino, por encontrarse al límite de su capacidad. En la actualidad, se cuenta con salas de estudio en biblioteca en Casa Central, Casona de San Isidro y Lo Cañas. Asimismo se cuenta con casino en Casa Central y cafeterías en el Edificio de Deportes, Casona de San Isidro y Lo Cañas.

En relación con el desarrollo de los recursos tecnológicos, existe una política formulada por la Dirección correspondiente y en la actualidad se está preparando una revisión de la misma para su sanción definitiva. En esta política se contemplan cuatro ejes de desarrollo de los recursos tecnológicos:

- Sistemas de información: contempla los requerimientos para los sistemas de producción, los sistemas administrativos y las plataformas virtuales de aprendizaje.
- Equipamiento computacional y software: establece criterios para la provisión y asignación de servidores, computadores, impresoras y otros dispositivos, y las condiciones para el licenciamiento del software.
- Conectividad y redes de comunicación: establece las redes al servicio de la comunidad universitaria (red de estudiantes, red administrativa y red telefónica) y las condiciones para su operación.
- Seguridad informática: contempla las normas y procedimientos de instalación y configuración del equipamiento computacional conectado a las redes institucionales y sus respectivos activos informáticos.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 13, en el año 2011, el 52% del gasto efectuado en recursos tecnológicos se realizó en equipamiento y licenciamiento, seguido por un 33% en conectividad y redes de comunicación. No obstante, en los últimos cinco años, el mayor incremento porcentual del gasto en estos recursos se produjo de manera significativa en los sistemas de información, seguido por el gasto en seguridad informática.

24. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Tabla N° 13: Evolución de las Inversiones en Recursos Tecnológicos
(En miles de pesos)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Sistemas de información	964	22.688	6.000	13.837	28.160
Equipamiento y licenciamiento de software	154.658	172.240	194.052	215.605	214.964
Conectividad y redes de comunicación	82.688	103.062	111.516	131.468	135.387
Seguridad informática	3.753	17.114	29.536	20.678	34.597

En resumen, la Universidad cuenta con políticas claras para la identificación y desarrollo de sus recursos físicos y tecnológicos, y del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que orientan de manera efectiva las decisiones de inversión que se realizan en estos recursos. No obstante, de este análisis también se desprende que es necesario actualizar el plan de desarrollo de infraestructura y aprobar la versión definitiva de la política de recursos tecnológicos.

Para estos efectos, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se tiene contemplado como meta, mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento y los recursos educacionales de la Universidad. En particular, respecto de la infraestructura se tiene contemplado los siguientes lineamientos generales para su desarrollo:

- El funcionamiento de la Universidad con una sede en Santiago en cuatro dependencias: Casa Central, Edificio de Deportes, Casona San Isidro y Campus Lo Cañas.
- La formulación de un Plan Maestro que defina la ubicación de las Facultades y sus unidades académicas en dependencias que las identifiquen.
- La construcción de un edificio para la Biblioteca y la remodelación de las dependencias de la Casa Central.

b) Mecanismos de renovación y mantención de los recursos físicos y tecnológicos:

La renovación de los recursos físicos y tecnológicos se encuentra definida por los criterios establecidos en las correspondientes políticas y su financiamiento se encuentra determinado por el criterio establecido por el Consejo Universitario de destinar anualmente los fondos necesarios para la reposición de los activos fijos depreciados, los que se han estimado en una cifra equivalente al 4% de los ingresos operacionales de la Universidad y que se presupuestan anualmente.

Para efecto de operacionalizar la inversión del fondo de reposición de los activos depreciados, la Dirección de Recursos Físicos cuenta, desde el año 2002, con un sistema de control de los activos fijos de la Universidad. En el año 2008 se creó en esta Dirección una unidad de Control de Activo Fijo y en el año 2011 se realizó un inventario físico que contempló el marcaje, conciliación contable y tasación conforme a las normas IFRS. De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 14, en los últimos cinco años se ha realizado una inversión de reposición de \$594 millones anuales en promedio, representando el 5,6% de los ingresos operacionales.

Tabla N° 14: Evolución de las Inversiones en Reposición del Activo Fijo

(Miles de pesos)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Reposición de Infraestructura	382.021	432.027	263.261	994.604	557.887
Reposición de Mobiliario	133.004	137.715	83.731	63.577	48.033
Inversión de Reposición Totales	515.025	569.742	346.992	1.058.181	605.920
Porcentaje de los Ingresos Operacionales	5,3 %	5,8 %	3,0 %	9,0 %	5,0%

Complementariamente, desde el año 2000, la Dirección de Recursos Físicos realiza un programa de mantención, que cuenta con un fondo anual destinado a la refacción de los inmuebles y a la reparación de sus instalaciones. Asimismo, en todas las dependencias de la Universidad se cuenta con sistemas de seguridad y monitoreo.

Respecto de los requerimientos logísticos, la Dirección de Recursos Físicos anualmente proyecta centralizadamente las compras de bienes y la contratación de servicios que requiere la operación ordinaria de la Universidad. Los servicios de aseo y vigilancia son provistos por empresas externas. Asimismo, cada unidad, en función del plan anual de trabajo de la Universidad, establece los requerimientos adicionales de bienes y servicios para el cumplimiento de las actividades que no se ejecutan centralizadamente. La provisión de estos requerimientos se realiza a través de la Central de Gestión de Compras.

Respecto de los recursos tecnológicos, los criterios para su renovación, mantención y soporte se encuentran definidos en la correspondiente política, de acuerdo a los ejes que identifica para su desarrollo. En el caso de los sistemas de información para la producción se considera una vida útil entre 5 y 8 años, con una mantención y soporte por el proveedor durante el primer año de operación. Los productos empaquetados de clase ERP deben considerar versiones que incluyan cambios legales y actualizaciones al menos dos veces al año.

Los computadores y sus dispositivos periféricos con contrato de leasing se renuevan cada tres años. La renovación del software se realiza en función de los cambios de versión y la factibilidad técnica de su actualización en las plataformas de sistemas. En el caso de los servidores, al término del período de garantía se evalúa anualmente el rendimiento y funcionamiento de los equipos y vigencia de la plataforma. Las impresoras son provistas por servicios externos cuyos contratos contemplan la renovación periódica y su mantención.

En resumen, la Universidad cuenta con mecanismos para la mantención y renovación de sus recursos físicos y tecnológicos, y del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que estos mecanismos operan plenamente, permitiendo el funcionamiento de estos recursos en condiciones adecuadas. En particular, se destaca la existencia del fondo de reposición de los activos fijos y del programa anual de mantención de las instalaciones.

c) Análisis de la calidad, actualización y uso de los recursos físicos y tecnológicos:

La Universidad cuenta con una única sede en la ciudad de Santiago, la que se distribuye actualmente en cuatro dependencias principales, donde se realizan la totalidad de las

actividades de docencia y se concentran todas las unidades académicas:

- Casa Central: cuenta con edificaciones que están en el rango de construcción entre los 14 y los 24 años de antigüedad, las que albergan salas de clases, laboratorios, biblioteca, salas de reuniones, auditorio, sala de eventos, primeros auxilios, casino, capilla y oficinas en las que se ubican las autoridades superiores, las Facultades con la mayor parte de sus unidades académicas y parte de las unidades de gestión.
- Edificio de Deportes: en funcionamiento desde el año 2004, cuenta con salas de clases, laboratorios, gimnasios, piscina, auditorium, primeros auxilios, cafetería y oficinas en las que funcionan la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes y la Escuela de Ciencias de la Salud.
- Casona de San Isidro: construcción de 80 años de antigüedad, cuenta con salas de clases, biblioteca, talleres, auditorio, sala de exposición, primeros auxilios, cafetería, capilla y oficinas en las que se ubican la carrera de Pedagogía en Educación Artística y la Dirección de Bachillerato y Propedéutico.
- Campus Lo Cañas: alberga el Campo Deportivo cuyas instalaciones fueron construidas en el año 2011 y 2012 y cuenta con gimnasios, cancha de fútbol, pista y campo atlético, salas de clases, cafetería y sala de primeros auxilios. Contiguamente, el Edificio Juvenal Dho, con un rango de construcción entre los 40 y 24 años de antigüedad, cuenta con salas de clases, biblioteca y oficinas en las que funciona la Escuela de Filosofía.

De acuerdo a los antecedentes disponibles en la tabla N° 15, en el año 2011, la Universidad contaba con 64 salas de clases; 14 laboratorios, 3 talleres, 4 aulas de computación, 6 gimnasios, una piscina semiolímpica temperada, una cancha de fútbol y una pista de atletismo. Adicionalmente, se dispone de 4 auditorios y salones de eventos, con capacidades que van entre las 45 y las 600 personas. En los últimos cinco años, las salas de clases, laboratorios y gimnasios aumentaron significativamente.

Tabla N° 15: Evolución del Uso de la Infraestructura para la Docencia

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Salas de Clases	53	51	51	52	64
Laboratorios	6	7	10	14	14
Talleres	4	5	5	3	3
Aulas de Computación	3	3	3	3	4
Gimnasios	4	4	4	6	6
Auditorios y Salas de Eventos	4	4	4	4	4
Cancha de Fútbol	-	-	-	-	1
Pista de Atletismo	-	-	-	-	1

La totalidad de las salas de clases cuentan con equipamiento multimedia y conexión a Internet, siendo su capacidad promedio de 44 estudiantes y considerando además los laboratorios, talleres y gimnasios, se cuenta con una disponibilidad de 7.656 horas semanales para clases. No obstante, en el primer semestre del año 2011, se realizó docencia en 449 actividades curriculares, con 1.036 secciones y 3.869 horas semanales de clases, por lo que el número promedio de estudiantes por sección fue de 30 y se ocupó sólo un 51% de las horas semanales disponibles.

Por otra parte, en un edificio contiguo a la Casa Central, con una data de 50 años de

antigüedad, se cuenta con cuatro propiedades en que se ubican las oficinas en que funciona la Dirección de Recursos Tecnológicos y la Dirección de Recursos Físicos. En una propiedad de la calle Carmen se encuentran las oficinas de la Dirección de Docencia y de la Dirección de Investigación y Postgrado y en otra de la calle Lira, se ubican las oficinas de la Dirección de Gestión de Personas y la Dirección de Finanzas. El Centro de Extensión y Servicios funciona en la Casona Violeta Parra en la calle Carmen, que es una construcción de 80 años, remodelada en el año 2009, y cuenta con sala de eventos, sala de reuniones y oficinas.

En el ámbito de los recursos tecnológicos, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 16, el 42% de los computadores existentes en la Universidad estaban disponibles para el uso de los estudiantes, alcanzando a 11 el número de estudiantes por computador. Asimismo, en los últimos cinco años, la dotación de computadores aumentó en un 50%.

Tabla N° 16: Evolución del Equipamiento Computacional
(Unidades)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Personal Académico	143	202	245	293	271
Personal de Gestión	179	175	207	222	273
Estudiantes	307	368	368	373	401
Totales	629	745	820	888	945
Estudiantes por computador	13	11	12	12	11
Trabajador por computador	2	2	1	1	1

Dado que el 81% de los computadores es financiado mediante leasing, su renovación y actualización cada 3 años se encuentra plenamente asegurada. En el año 2013 se espera que la totalidad de estos equipos se encuentren provistos bajo esta modalidad de financiamiento. Desde el año 2009 se cuenta con el licenciamiento Campus Agreement de Microsoft.

Asimismo, desde el año 2003, se cuenta con los servicios de un data center que asegura la conectividad a Internet y la disponibilidad y seguridad de la información, independientemente de las condiciones ambientales que existan y, en el año 2009, el correo institucional se extendió a todo el personal y a todos los estudiantes de la Universidad.

En resumen, la Universidad cuenta con una dotación de recursos físicos y tecnológicos adecuada y que se mantiene actualizada, mediante la aplicación de los procedimientos de renovación y mantención establecidos para ello. Del análisis de los resultados se observa que esta dotación es suficiente respecto del personal de la Universidad y de la matrícula de estudiantes.

1.4. Recursos Financieros

El Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, en el Programa de Fortalecimiento de las Personas y de la Institución, establece como meta para la gestión de los recursos financieros de la Universidad, actualizar sus políticas financieras respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas

estudiantiles.

La responsabilidad de la gestión de los recursos financieros de la Universidad radica en la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, cuya operación la realiza a través de la Dirección de Finanzas, que cuenta con seis áreas: Contabilidad, Tesorería, Matrícula, Cobranzas, Control Presupuestario y Gestión de Becas.

A continuación se reseñan los principales aspectos considerados por la institución en la gestión de estos recursos, en términos de la planificación y gestión presupuestaria y las políticas de financiamiento, así como de los resultados alcanzados hasta el momento y las proyecciones financieras realizadas a mediano plazo.

a) Planificación y gestión presupuestaria:

En el anterior proceso de acreditación institucional del año 2008²⁵ se señaló como una de las fortalezas de la gestión institucional de la Universidad la posición financiera estable y planificada que exhibe. Esta fortaleza es el resultado del alineamiento de la planificación y gestión presupuestaria con la planificación estratégica y operativa, formando parte del sistema de planificación institucional. Este alineamiento se encuentra establecido en la normativa que regula los procedimientos para la planificación y presupuestación²⁶ de la Universidad y que se encuentra vigente desde el año 1999.

De acuerdo con dicha normativa, la planificación y gestión del presupuesto se organiza sobre la base de las áreas y centros de gestión. Las áreas de gestión comprenden la Presidencia y Rectoría, las Vicerrectorías y las Facultades, correspondiendo los centros de gestión a las unidades bajo su dependencia.

Para la formulación del presupuesto se cuenta con una plataforma web que permite a los centros de gestión ingresar su plan anual de trabajo, debiendo establecer para cada actividad el Eje Estratégico, Programa, Meta y Línea de Acción que corresponde en el Plan de Desarrollo Estratégico. Complementariamente opera el sistema del control presupuestario y el sistema de costos, los que proporcionan información por cada centro de gestión. En términos de procedimiento, la formulación del presupuesto en cada ejercicio comprende las siguientes etapas:

- El Rector presenta al Consejo Universitario, por intermedio de la Dirección de Planificación y Desarrollo, los lineamientos generales del plan anual de trabajo y las bases presupuestarias que lo sustentan.
- El Consejo Universitario nombra una Comisión de Presupuesto para el análisis y revisión del proyecto de presupuesto, pudiendo requerir del Rector los antecedentes que estime pertinentes y proponer al Consejo Universitario su sanción.
- El Rector puede solicitar del Consejo Universitario, al inicio de cada semestre, el ajuste del presupuesto de la Universidad, en base a los antecedentes disponibles sobre la matrícula de estudiantes.
- El proyecto de ajuste del presupuesto de la Universidad es presentado por el Rector al Consejo Universitario, para su análisis y revisión, siguiendo el mismo procedimiento

25. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

26. Resolución de Presidencia N° 1997/002 del 29 de julio de 1997.

empleado para su sanción inicial.

La ejecución del plan y presupuesto anual de la Universidad es responsabilidad de cada área de gestión y de sus correspondientes centros, de acuerdo a los procedimientos operativos que establece la Dirección de Finanzas para su supervisión. Esta Dirección también lleva un control mensual del cumplimiento del presupuesto de caja y ajusta mensualmente los flujos proyectados de acuerdo a los antecedentes actualizados, con la finalidad de optimizar la administración de los recursos financieros disponibles. Para tal efecto, supervisa que los gastos se ajusten al presupuesto y que no existan fondos inmovilizados.

En resumen, la Universidad cuenta con normas, procedimientos y sistemas para la planificación y gestión de su presupuesto. También cuenta con procedimientos que permiten vincular el presupuesto con la planificación operativa de las unidades y la planificación estratégica.

De acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación, estos mecanismos operan regularmente y son aplicados en todos los niveles institucionales. No obstante, de este análisis también se desprende la necesidad de realizar las siguientes mejoras:

- Desarrollo de mecanismos que permitan aumentar la descentralización de la asignación presupuestaria en las Facultades.
- Incentivo del uso de la información disponible sobre la ejecución presupuestaria y los costos por centros de gestión, con la finalidad de orientar las decisiones de las unidades en función del resultado de sus acciones.
- Implementación de un sistema de seguimiento del cumplimiento de los planes operativos de los centros de gestión y su contribución a los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Estratégico.

Para estos efectos, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se tiene contemplado como metas actualizar las políticas financieras de la Universidad respecto de la gestión presupuestaria y fortalecer el desempeño de las Facultades mediante la descentralización operacional de la gestión institucional.

b) Políticas de financiamiento:

Las Políticas Operativas de Gestión Financiera²⁷, vigentes desde el año 2002, orientan la gestión de las finanzas institucionales en tres ámbitos específicos: fomento de los ingresos; determinación del gasto; y planificación, control y evaluación financiera. La finalidad del establecimiento de estas orientaciones es garantizar, de manera efectiva, la asignación de todos los recursos disponibles por la Universidad para el financiamiento de las actividades por las que cumple los propósitos de su proyecto institucional, dado su carácter de corporación sin fines de lucro.

Los derechos y aranceles de los programas de pregrado representan la parte más significativa de los ingresos operacionales de la Universidad. De hecho, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 17, en el año 2011, los programas de pregrado aportaron un 92% de sus ingresos operacionales. Si se consideran los ingresos que aportan los programas de formación continua y de postgrado, se alcanza el 99% de los

27. Resolución de Rectoría N° 2002/030 del 10 de junio de 2002.

ingresos operacionales en ese año.

Tabla N° 17: Evolución de los Ingresos por Tipo de Programas

(Millones de pesos)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Programas de Pregrado	7.652	8.492	9.611	10.092	11.177
Programas de Educación Continua	735	792	1.156	908	675
Programas de Postgrado	36	56	95	167	204
Total Ingresos Operacionales	8.503	9.456	10.928	11.291	12.148
Ingresos de Programas/Ingresos Operacionales	99%	99%	99%	99%	99%

Para la fijación de los derechos y aranceles de pregrado, desde el año 1998 se ha seguido una política de derechos y aranceles diferenciados por programas. Asimismo, desde el año 2005, se sigue una política de reajuste de estos derechos y aranceles sobre la base de la variación anual del IPC de acuerdo a la proyección oficial del Banco Central para el año correspondiente al ejercicio presupuestario, más un aumento real del 1,5%, para el financiamiento de sus inversiones. Para el año 2012, el aumento real se redujo a un 1,0% y, por acuerdo con las organizaciones estudiantiles, dicho incremento se destinó a incrementar las ayudas estudiantiles.

Complementaria a la política de derechos y aranceles, la Universidad ha desarrollado una política de financiamiento de estudios que comprende tres líneas de acción:

- Establecimiento de un fondo de crédito rotatorio para la repactación semestral de los pagos de aranceles de los estudiantes de pregrado con morosidad.
- Otorgamiento del aval institucional para el 30% de los estudiantes de pregrado que tengan acceso al crédito establecido por la Ley N° 20.027. En el año 2011, la Universidad constituyó garantía para 1.649 créditos, 318 correspondieron a estudiantes nuevos y 1.331 a estudiantes antiguos.
- Mantención de un fondo de becas institucionales correspondiente al 2% de los ingresos operacionales. En el año 2012, este porcentaje aumentó a un 3%.

Para los programas de educación continua y de magíster, la política institucional se ha orientado al establecimiento de aranceles cuyos valores permitan su consolidación como oferta en el sistema de educación superior chileno. En el caso de los programas de magíster, se ha establecido un fondo de becas con la finalidad de incentivar la matrícula de egresados de los programas de pregrado de la Universidad.

Para la determinación de los gastos de la Universidad, en el año 2007 se adoptó una estructura referencial del presupuesto, como se indica en la tabla N° 18, que limita el porcentaje que se puede presupuestar en el gasto de personal, de consumo y por transferencias. De acuerdo a la información consignada en esta tabla, en los últimos cinco años no se aprecian desviaciones significativas en la ejecución presupuestaria respecto de la estructura referencial.

En el año 2008 se observa la mayor diferencia, fundamentalmente por la mayor incidencia del gasto en personal. En términos del gasto de consumo, los dos últimos años ha estado

por sobre el valor referencial y los gastos de transferencias, correspondientes a las ayudas estudiantiles que otorga la Universidad, se han mantenido en torno al valor referencial, aunque en el presupuesto del año 2012 se adoptó la decisión de incrementar a un 3% estos gastos.

Tabla N° 18: Evolución de la Ejecución Presupuestaria Respecto de la Estructura Referencial

Ítem	Referencial	2007	2008	2009	2010	2011
Ingreso Operacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de Personal	62%	60%	65%	59%	61%	60%
Gastos de Consumo	22%	23%	23%	22%	24%	24%
Gastos por Transferencias	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Gasto Operacional	86%	84%	90%	83%	87%	86%
Margen Operacional	14%	16%	10%	17%	13%	14%

La estructura referencial del presupuesto también contempla la generación de un margen operacional de un 14%, para el financiamiento de los gastos de capital asociados a la reposición de los activos fijos depreciados anualmente, la adquisición de colecciones, el servicio de la deuda y la mantención de un fondo de maniobra.

Según los antecedentes consignados en la tabla N° 19, en los últimos cinco años, la Universidad ha logrado generar un margen de operación bruta más que suficiente para financiar los gastos de capital que ha definido como corrientes, salvo en el año 2011. Asimismo, en el año 2011, la mayor partida de estos gastos correspondió al servicio de la deuda, en un monto notoriamente superior al de los cuatro años anteriores, debido a la amortización anticipada de tres de los cuatro créditos que la Universidad tenía en el sistema bancario. En el año 2010, la Junta Directiva recomendó la mantención de un fondo de reservas equivalente al pago mensual de las remuneraciones corrientes de la Universidad. Este fondo se estimó en \$600 millones para el año 2012, equivalente al 5% de los ingresos operacionales.

Tabla N° 19: Evolución del Gasto de Capital Corriente
(Millones de pesos)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Depreciación Activo Fijo	373	430	462	470	575
Colecciones Bibliográficas	92	82	77	86	46
Servicio de la Deuda	373	403	427	443	1.027
Total Gastos de Capital Corriente	838	915	966	999	1.648
Margen Operacional	8%	16%	10%	17%	13%
Gastos de Capital Corriente / Ingreso Operacional	10%	10%	9%	9%	14%

En resumen, la Universidad cuenta con políticas claras para la determinación de sus ingresos y para el financiamiento de sus operaciones e inversiones. De acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación, estas políticas se encuentran operando en todos sus aspectos, orientando la asignación presupuestaria y la gestión financiera, lo que permite sustentar el

desarrollo del Proyecto Institucional.

No obstante de este análisis también se desprende que los aranceles de algunos programas de pregrado se sitúan sobre el arancel promedio de la competencia, razón por la cual en el presente año se realizará un estudio de los derechos y aranceles de los programas de pregrado, con la finalidad de hacer los ajustes correspondientes en función de las siguientes variables: nivel de postulación, costo de los programas, derechos y aranceles de la competencia, ayudas estudiantiles y acreditación de los programas.

Esta acción es en cumplimiento de la meta establecida en el actual Plan de Desarrollo Estratégico, en orden a actualizar las políticas financieras de la Universidad respecto de la estructura de aranceles.

b) Indicadores financieros:

En el ámbito de los indicadores financieros, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 20, en los últimos cinco años los estados financieros de la Universidad presentan una razonable evolución en los índices de liquidez, solvencia y endeudamiento, lo que refleja una sólida posición financiera.

En relación con la liquidez, en los últimos cinco años, su indicador sigue mostrando la existencia de un capital de trabajo positivo, lo que significa que no sólo se ha financiado la operación sin dificultades, sino que además se han podido realizar inversiones financieras de corto plazo.

Respecto de la solvencia, en el mismo período, se observa un mejoramiento sostenido lo que se explica por una reducción del leverage. De hecho, en el último año se aprecia una mejora sustancial de la solvencia por una reducción significativa del endeudamiento de largo plazo. Esta reducción del endeudamiento de largo plazo es el resultado de una amortización anticipada de la mayor parte de los créditos bancarios de largo plazo.

Por otra parte, la evolución de los indicadores de rentabilidad no presenta una tendencia tan clara como los de liquidez y solvencia. Si bien el margen operacional bruto en el año 2011 fue inferior al observado en el año 2007, el margen de utilidad y la rentabilidad del patrimonio fueron mayores. No obstante, en los últimos dos años se aprecia una cierta estabilización de sus valores.

Tabla N° 20: Evolución de Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	2007	2008	2009	2010	2011
Índice de Liquidez	1,1	1,0	1,1	1,1	1,2
Índice de Solvencia	66%	64%	60%	55%	35%
Leverage	1,9	1,8	1,5	1,2	0,5
Endeudamiento de Corto Plazo	80%	84%	88%	91%	95%
Endeudamiento de Largo Plazo	20%	16%	12%	9%	5%
Margen Operacional Bruto	9,5%	2,4%	9,2%	7,0%	7,0%
Margen de Utilidad	9,2%	6,9%	9,0%	7,6%	8,6%
Costo Efectivo del Endeudamiento	5,6%	4,6%	4,8%	5,0%	5,7%
Rentabilidad del Patrimonio	6,6%	10,4%	13,9%	10,5%	11,5%

En resumen, a partir de estos antecedentes, es posible afirmar que la situación de liquidez y solvencia de la Universidad ha mejorado en los últimos cinco años y que a pesar de que el margen operacional bruto se ha mantenido estable los dos últimos años, el margen de utilidad y la rentabilidad del patrimonio han mejorado. Esta evolución de la situación financiera de la institución permite su proyección a largo plazo con razonable certeza.

Esta situación es el resultado de la aplicación de las políticas establecidas para la gestión financiera, las que han permitido cumplir la recomendación dada en el anterior proceso de acreditación del 2008²⁸, la que establecía que la Universidad requiere una cuidadosa planificación económica que garantice el control de los objetivos estratégicos que se ha propuesto desarrollar en el marco de su misión institucional.

d) Proyecciones Financieras:

La proyección de los ingresos de operación de la Universidad para los próximos 5 años, según se consigna en la tabla N° 21, se basa principalmente en los ingresos por derechos y aranceles, además de la venta de bienes y servicios. Estos últimos comprenden los ingresos provenientes de la matrícula en programas de educación continua y de otras actividades que realiza el Centro de Extensión y Servicios.

Los ingresos por derechos y aranceles fueron proyectados en base a las tasas históricas de retención y considerando la apertura de nuevos programas. La proyección de matrícula nueva es conservadora en cuanto a número de matriculados en los programas existentes hasta 2012 traduciéndose en la mantención de las vacantes y el cumplimiento de la matrícula nueva año tras año. La apertura de nuevos programas desde el año 2013, permitirá crecer en el número de alumnos matriculados en pregrado hasta alcanzar los 1.580 nuevos estudiantes en el año 2016.

En cuanto a los derechos y aranceles de los programas, estos fueron determinados según la regla de reajuste definida en el año 2012, que considera la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), definido entre un 3% y 4% según las metas inflacionarias proyectadas por el Banco Central, más un 1% como reajuste real. Los ingresos por venta de bienes y servicios, se proyectaron con una tasa de crecimiento real de un 5% anual. De esta forma, los ingresos por venta de bienes y servicios representan, en promedio, un 8,6% del total de ingresos de operación en el período.

La proyección de los ingresos por transferencias corrientes, considera un crecimiento de 12% para el período, en base a un aumento del Aporte Fiscal Indirecto (AFI) por la estimación de un incremento de la matrícula de los mejores alumnos de su promoción. También se espera un mayor financiamiento externo a iniciativas internas.

En los ingresos de capital, la proyección de los aportes institucionales está ajustada a los resultados obtenidos en períodos anteriores, siendo solamente incrementados por la vía de la proyección de la variación del IPC de cada año. En cuanto a la recuperación de préstamos estudiantiles, su incremento corresponde al reajuste de los aranceles y al aumento de la matrícula proyectada para el período, de modo que el porcentaje de préstamos que se estima recuperar anualmente, representa el 3% de los ingresos por derecho de matrícula y aranceles del año anterior.

28. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

En cuanto a los ingresos de capital, la proyección de los ingresos financieros se adecuó a los rendimientos de las inversiones financieras que se han obtenido en los años pasados, siendo incrementados en un 5% real además de la variación del IPC de cada año. No se prevén mayores incrementos de ingresos financieros por la vía de adquisición de instrumentos.

Respecto de los ingresos de capital provenientes de endeudamiento para financiación de las inversiones en infraestructura de la institución, se tiene considerado para el año 2012 solicitar un crédito bancario por \$1.100 millones. Similar situación se proyecta para el año 2014, en que se estima una inversión de \$4.000 millones, por aumento de la infraestructura que la Universidad requiere para mantener los estándares de espacios, por los nuevos programas de formación que se proyectan.

Finalmente, la proyección de los ingresos tributarios se realizó a partir de los montos históricamente percibidos por franquicias tributarias, siendo incrementados sólo en relación con la variación anual del IPC.

En relación con los egresos para el período referido, el gasto de personal fue reajustado según lo establecido en la Política Institucional de Personal, lo que implica un incremento promedio de 4% anual. También se consideró como factores de incremento en este ítem, el aumento de las dotaciones requeridas por la apertura de nuevos programas; los requerimientos derivados de los convenios colectivos de trabajo; y las variaciones macroeconómicas del país. Todo esto en concordancia con el gasto de personal referencial establecido como un 62%, en relación con los ingresos operacionales de cada año.

Los gastos de consumo se proyectaron considerando el crecimiento de las instalaciones y espacios con los que la Universidad espera contar, además de los ajustes propios del aumento del costo de los servicios para mantener su operación normal. En el año 2015, este ítem presenta el mayor aumento debido al inicio de operación de la nueva instalación que se proyecta construir en el año 2014.

El ítem gastos por transferencias, correspondiente a las becas por arancel que la Universidad entrega a sus estudiantes, se proyectan, en promedio, equivalentes al 3% de los ingresos por derechos y aranceles, según lo definido a partir del año 2012, lo que significa un incremento real de 1% en relación con los períodos anteriores.

En los gastos de capital, la proyección de los gastos de inversión mantiene el componente estable de este gasto, definido en la estructura referencial del presupuesto, orientada a la renovación anual de los activos fijos depreciados, además de continuar con la constante renovación y crecimiento de las colecciones bibliográficas para los programas existentes, la implementación de nuevos laboratorios y su equipamiento, además de la innovación tecnológica necesaria. Como se señaló, en el año 2012 se realizarán inversiones para la adquisición de propiedades aledañas a la Casa Central y en el año 2014 se proyecta la construcción de un edificio para la Biblioteca también en Casa Central.

Dado que estas inversiones serán financiadas vía endeudamiento, el servicio de la deuda se ha incrementado por los mayores pagos anuales que implicará el endeudamiento de largo plazo. Este incremento se proyecta en \$307,5 millones anuales durante el período

de referencia. No obstante, el bajo nivel de endeudamiento que la Universidad presenta en la actualidad, complementado con un manejo riguroso de los recursos, proyecta una situación financiera posible y estable para el crecimiento institucional.

En consecuencia, con los supuestos y variables que permiten proyectar los ingresos y gastos para los períodos 2012 – 2016, es realista considerar que la Universidad puede seguir cumpliendo con su proyecto institucional de forma segura y estable.

Tabla N° 21: Proyección de Flujos Financieros

(Miles de pesos)

Ítem	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	13.443.088	12.962.688	17.661.103	14.347.633	15.463.070
Ingresos de Operación	11.837.542	12.387.360	13.036.801	13.676.496	14.743.762
Derechos y Aranceles	10.718.066	11.341.362	11.893.317	12.430.081	13.571.255
Venta de Bienes y Servicios	1.099.500	1.024.184	1.118.409	1.218.954	1.140.941
Ingresos por transferencias Corrientes	19.976	21.814	25.075	27.461	31.566
Ingresos de Capital	1.556.546	524.369	4.571.049	615.594	661.265
Aportes Institucionales	16.546	18.929	19.780	22.694	26.087
Venta de Activos	0	0	0	0	0
Recuperación de Préstamos	300.000	318.240	345.863	367.950	388.353
Ingresos Financieros	140.000	187.200	205.405	224.950	246.826
Endeudamiento	1.100.000	0	4.000.000	0	0
Ingresos Tributarios	49.000	50.960	53.253	55.543	58.043
EGRESOS	13.440.285	12.951.988	17.816.825	14.573.446	15.143.801
Egresos de Operación	11.333.093	11.818.326	12.549.291	13.207.696	13.721.565
Gastos de Personal	7.956.544	8.235.023	8.735.713	8.976.993	9.242.712
Gastos de Consumo	3.027.503	3.243.061	3.456.779	3.857.800	4.071.715
Gastos por Transferencias	349.046	340.241	356.800	372.902	407.138
Egresos de Capital	2.095.191	1.120.000	5.251.905	1.347.905	1.401.821
Gastos de Inversión	1.964.646	885.000	4.700.000	920.400	957.216
Servicio a la Deuda	130.545	235.000	551.905	427.505	444.605
Egresos Tributarios	12.000	13.662	15.629	17.846	20.415
Saldo del Ejercicio	2.803	10.700	-155.722	-225.813	319.269
Saldo Inicial	768.091	770.894	781.595	625.872	400.059
Saldo Final	770.894	781.595	625.872	400.059	719.328

Matrícula de Estudiantes	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula de Primer Año	1.076	1.330	1.400	1.520	1.580
Matrícula de Estudiantes Antiguos	3.757	3.534	3.547	3.440	3.631
Total Matrícula	4.833	4.864	4.947	4.960	5.211
Derecho de Matrícula y Arancel Promedio	2.158	2.255	2.356	2.462	2.573

1.5. Planificación del Desarrollo Institucional

Desde el año 2006, en el marco de los documentos Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y Políticas para la presencia Salesiana en la Educación Superior 2003 – 2008, emanados de la Dirección General Obra Don Bosco, el sistema de planificación y análisis institucional, se ha ordenado siguiendo los lineamientos del Programa Común ²⁹ que, en lo fundamental, considera:

- La definición de un proyecto institucional, que identifica la misión, visión, valores y ámbitos de desarrollo de la Universidad.
- El establecimiento de un plan de desarrollo que define las orientaciones y objetivos estratégicos para la concreción del proyecto institucional.
- La realización de diagnósticos institucionales en función de los diversos procesos evaluativos que realiza la institución.
- La participación voluntaria en procesos de acreditación institucional y de programas, cuando no sean obligatorios.

En el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 se establece como una de las orientaciones principales para la gestión institucional, el que debe basarse en un modelo socialmente responsable que contribuya al posicionamiento de la Universidad entre sus destinatarios y a su proyección en el medio en que se desenvuelve, de acuerdo a su identidad católica y salesiana.

En este cometido, es responsabilidad de la Dirección de Planificación y Desarrollo la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de planificación y análisis institucional, para lo cual cuenta con una unidad de Planificación y Análisis Institucional, de la que es parte la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad, responsable de apoyar los procesos de acreditación de programas y de otras modalidades de certificación de la calidad, así como de realizar el proceso de evaluación interna para la acreditación institucional.

A continuación, se reseñan los principales mecanismos considerados por la institución en relación con las actividades de planificación y análisis institucional.

a) Mecanismos de planificación institucional

En el anterior proceso de acreditación institucional³⁰ se estableció como fortaleza el que la gestión de la Universidad está claramente orientada por su misión institucional, la que precisa con claridad su sello identitario, sus ámbitos de desarrollo y su proyecto académico global. Esta fortaleza es el resultado del proceso continuo de planificación estratégica que la Universidad viene realizando desde 1995 y que actualmente se encuentra en su cuarta versión, con el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020.

En esta versión hay dos cambios relevantes respecto del diseño que se había seguido en la planificación estratégica anterior: en primer lugar, se amplía el período de planeación de 5 a 10 años; y, en segundo lugar, en vez de los ámbitos de desarrollo académico y gestión institucional considerados en el plan anterior, en el actual se identifican cuatro ejes de desarrollo: docencia de pregrado, investigación y docencia de postgrado, vinculación con el medio y gestión institucional.

29. IUS, Programa Común 2003 – 2007, julio de 2003.

30. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Aún cuando esta cuarta versión debiera haber entrado en vigencia a partir del año 2011 se decidió postergar dicha vigencia para el año 2012, con la finalidad de conciliar los objetivos estratégicos con los resultados de la evaluación interna para la acreditación institucional, de manera que los objetivos y metas que se establecieran en el correspondiente plan de mejoras, fueran parte integrante del Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2012 – 2020.

Por otra parte, desde el año 2005, la planificación estratégica se orienta por el Proyecto Institucional que definen los socios de la Corporación, y que identifica los propósitos fundamentales de la Universidad, a través de la definición de su Misión y Visión, así como sus valores y ámbitos de desarrollo. En el año 2011, la Junta Directiva realizó adecuaciones al Proyecto Institucional, principalmente en su Misión y Visión, con la finalidad de establecer una mayor precisión de sus destinatarios preferentes.

La Universidad también cuenta con un mecanismo de seguimiento permanente de las metas institucionales y de evaluación anual del Plan de Desarrollo Estratégico. Respecto del nivel de logro del Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010, como se observa en la tabla N° 22, fue de un 68% a nivel global, de un 66% en Desarrollo Académico y de un 69% en Gestión Institucional.

Tabla N° 22: Grado de Avance Global del Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010

Ámbito	Grado de Avance
Desarrollo Académico	66%
Gestión Institucional	69%
Avance Plan de Desarrollo Estratégico	68%

En el ámbito del desempeño anual, como se indica en la tabla N°23, el nivel de avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010 para los años 2007, 2008 y 2009, fue de un 73%, 70% y 68%, respectivamente, equivalente a un nivel de logro promedio en los tres primeros años de su aplicación de un 71%. En el año 2010, sufre una caída de 17% con relación al año anterior, con un avance de 52%. Esta caída sustantiva en el último año de aplicación afectó el desempeño global del plan.

Tabla N° 23: Grado de Avance Anual del Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010

Ámbito	2007	2008	2009	2010	2007-2010
Desarrollo Académico	73%	70%	68%	52%	66%
Gestión Institucional	74%	75%	69%	53%	69%
Avance Plan de Desarrollo Estratégico	73%	70%	68%	52%	68%

En el ámbito de la planificación operativa, desde el año 2001 se encuentra operando un sistema informático en el que los responsables de los centros de gestión formulan su plan anual de trabajo con su correspondiente presupuesto. Con la finalidad de asegurar una vinculación efectiva entre la planificación estratégica y la planificación operativa, a partir del año 2012, la formulación de los planes anuales de trabajo por los centros de gestión debe sujetarse a los siguientes criterios:

- Alineamiento: Todas las actividades que regularmente realizan las unidades académicas y de gestión deben estar ajustadas a las orientaciones, objetivos, programas y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.
- Mejoramiento: Las actividades que regularmente realizan las unidades académicas y de gestión, cuando corresponda, deben ajustarse a los planes de mejoras emanados de los procesos de evaluación o autoevaluación realizados para la acreditación institucional o de programas, en consonancia con las orientaciones, objetivos, programas y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.
- Innovación: Las unidades académicas y de gestión deben planear nuevas actividades sólo en la medida que se requieran para cumplir con los planes de mejoras emanados de los procesos de evaluación o autoevaluación realizados para la acreditación institucional o de programas, o con las orientaciones, objetivos, programas y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.

La planificación operativa debe iniciarse en el mes de agosto de cada año, con la finalidad de presentar al Consejo Universitario, en el transcurso del mes de noviembre, la propuesta de Rectoría sobre las bases presupuestarias del plan anual de trabajo, realizándose su sanción por el referido Consejo, en el mes de diciembre y una posterior revisión de ajuste final en abril del año siguiente.

Complementario al sistema de planificación institucional, opera un sistema de control presupuestario que permite a los responsables de los centros de gestión realizar un control directo de su ejecución presupuestaria. Asimismo, este sistema proporciona información a la Dirección de Finanzas sobre el efecto de la ejecución presupuestaria en los flujos de caja y su impacto en los estados financieros de la Universidad.

En resumen, la Universidad cuenta con mecanismos de planificación institucional que comprenden de manera integrada tanto el Proyecto Institucional, que guía los propósitos fundamentales de la Universidad, como la planificación estratégica, que orienta su desarrollo en función de esos propósitos, y la planificación operativa, por la que anualmente se alinean las actividades de las unidades académicas y de gestión, a fin de cumplir los objetivos y metas estratégicas definidos. Asimismo, cuenta con mecanismos para su seguimiento y evaluación.

Del análisis sobre la vigencia y aplicación de estos mecanismos se desprende que operan regularmente y en todas las áreas y niveles de la Institución. No obstante, es necesario mejorar la capacidad de realizar ajuste a los plazos en la planificación estratégica frente a nuevos diagnósticos y orientaciones. Por otra parte, con la finalidad de cumplir la meta establecida en el actual Plan de Desarrollo Estratégico, respecto de fortalecer el desempeño de las Facultades para su liderazgo en el cumplimiento de los propósitos institucionales, se tiene contemplado que en el año 2013 realicen su planificación estratégica, en el marco del sistema de planificación institucional.

b) Mecanismos de análisis institucional

La Universidad ha desarrollado diversas instancias y mecanismos de diagnóstico del medio interno y externo, con la finalidad de asegurar que, en todos sus niveles, la gestión institucional, en particular la planificación y la toma de decisiones, se realice a partir de evaluaciones basadas en el análisis de evidencias.

A nivel de las instancias, de la unidad de Planificación y Análisis Institucional, adscrita a la Dirección de Planificación y Desarrollo, depende la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad. Asimismo, a partir del año 2012, se ha constituido el Comité Institucional de Calidad³¹, como instancia de verificación de los procesos evaluativos, con amplias facultades para su acción, tiempo de dedicación y recursos disponibles para la realización de sus funciones. Todas las unidades de la Universidad están sujetas a verificación por la Comisión y se encuentran obligadas a proporcionarle la información que ella solicite.

En el ámbito académico operan las siguientes instancias de orientación, coordinación, supervisión y evaluación en los diversos aspectos de la gestión académica que se indican:

- La Comisión de Admisión y Matrícula, que inició su funcionamiento en el año 2002 y que se disolvió en el año 2010, pero se reconstituyó a finales del año 2011, opera en el ámbito de los procesos de admisión, referidos a la postulación, selección e ingreso de nuevos estudiantes y de la matrícula e inscripción de actividades curriculares de los estudiantes antiguos.
- El Comité Curricular Institucional³² (CCI), que desde el año 2004 opera en el ámbito de la producción curricular de la Universidad, y cuya función e integrantes fueron reorientados en el 2009, indicando que ésta será la evaluación de la producción curricular de pregrado, postgrado y formación continua realizada en las unidades académicas o por los equipos constituidos para este efecto, velando por su calidad, identidad y sustentabilidad. Entendiéndose por producción curricular a las actividades académicas que dan origen a la creación de nuevos programas de formación, la renovación y/o adecuación de planes de estudios vigentes.
- El Comité Científico y Ético para la Investigación³³, opera desde el año 2007 en el ámbito de las actividades que se derivan de los proyectos de investigación financiados con fondos concursables institucionales y externos.

En el ámbito de la producción editorial realizada a través de Ediciones UCSH, en el año 2012 se constituirá un nuevo Consejo Editorial, en reemplazo del anterior Comité Editorial que cesó en sus funciones debido a diversas dificultades en su gestión.

En términos de la gestión de personal, la política institucional vigente, ha establecido el funcionamiento de dos comisiones, una para el personal académico y otra para el personal de gestión, responsables de evaluar su desarrollo sobre la base de la información disponible y de los indicadores establecidos en la planificación estratégica de la Universidad y de las unidades. Para este efecto se encuentra en implementación un sistema de información y de evaluación de desempeño para todo el personal.

La participación en los procesos de acreditación institucional y de programas de pregrado ha permitido un significativo desarrollo de las capacidades autoevaluativas, tanto en las unidades académicas como de gestión. La misma política se ha adoptado para las publicaciones periódicas de las unidades académicas, con la finalidad de su indexación en la Red SciELO. Por su parte, el Centro de Extensión y Servicios se encuentra certificado bajo la norma chilena 2728.

También los principales procesos institucionales son sometidos a evaluación externa

31. Resolución de Rectoría N° 2012/030 del 4 de mayo de 2012.

32. Resolución de Rectoría N° 2004/034 del 30 de agosto de 2004.

33. Resolución de la Vicerrectoría Académica N° 2009/001 del 14 de enero de 2009.

mediante la contratación de servicios profesionales de empresas consultoras en diversos ámbitos de la gestión institucional, como en la gestión financiera, de personal y de recursos. En los procesos académicos, los programas de estudio, los proyectos de renovación de planes de estudios y creación de nuevos programas, los proyectos de investigación y los productos editoriales son sometidos a juicios de expertos externos.

En lo concerniente a mecanismos de diagnóstico del medio externo, la Dirección de Planificación y Desarrollo viene coordinando la realización de una serie de estudios, los que se mencionan a continuación.

- Estudio de inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado: se realiza de manera permanente cada dos años y su sexta versión se realizó en el año 2011. Este estudio se enfoca a caracterizar la situación laboral y cuenta con información sobre las tasas de ocupación, condiciones de empleo y nivel de remuneración. Además, indaga sobre la percepción sobre la formación recibida y el reconocimiento de la Universidad en su medio.
- Estudio de Posicionamiento e Imagen de la Universidad: se realizó en el año 2010 por primera vez y contiene información sobre el desempeño general y por carreras de las universidades; conocimiento y evaluación de la Universidad, e imagen y posicionamiento versus su competencia.
- Estudios de mercado: se realizan desde el año 2004, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de producción curricular, para la creación de nuevos programas de formación de pregrado y postgrado, obteniéndose información acerca de su potencial de demanda; el interés por cursarlo en la Universidad; y la competencia existente en términos de oferta y aranceles, entre otros antecedentes.
- Estudio sobre el Sistema de Educación Superior en Chile: Oportunidades y Amenazas para la UCSH, el que se presentó para el proceso de planificación del año 2006-2010 y también para el proceso de planificación 2012-2020.

Por su parte, la Dirección de Gestión de Personas, participa desde el año 2006, junto con otras instituciones de educación superior, en una red de información sobre remuneraciones y dotaciones de personal.

Para el seguimiento de los principales procesos institucionales, desde el año 2004, se realiza anualmente una Jornada de Evaluación Institucional. Para el año 2012, estará referida al análisis del Informe Institucional de Evaluación y su impacto en la planificación institucional.

Asimismo, desde el año 2005 que la planificación estratégica se inicia con un análisis FODA, que reúne todos los antecedentes evaluativos disponibles provenientes de cuatro fuentes distintas:

- Informes evaluativos internos y autoevaluativos
- Dictámenes de agencias acreditadoras
- Estudios de consultoras externas
- Diagnóstico del medio externo

En resumen, la Universidad cuenta con instancias y mecanismos de análisis institucional,

las que se encuentran plenamente vigentes y cuya aplicación permite orientar de manera efectiva la planificación y toma de decisiones institucionales a partir de antecedentes evaluativos basados en evidencias.

1.6. Bases de Información

En el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, el Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución se establece como meta, mejorar el acceso, calidad y el uso de la información en las distintas áreas y niveles de la gestión institucional mediante la integración de los sistemas de información y control de la gestión institucional. En este sentido, en la propuesta de Política Institucional de Recursos Tecnológicos que la correspondiente Dirección ha formulado, define como su aspecto central la entrega de información adecuada, precisa, oportuna, confiable e íntegra a los usuarios internos y externos, ya sea como un insumo de la producción académica y de gestión institucional, o como una consecuencia de dichas gestiones.

De esta manera, es una prioridad institucional que los sistemas de información cuenten con una integración efectiva, en todos sus módulos, de forma que sean una herramienta fundamental como insumo de información para la toma de decisiones.

A continuación se detallan los sistemas de información para la gestión existentes en la Universidad, los desarrollos realizados para su integración y acceso, y los niveles de integridad y seguridad de las bases de información.

a) Sistemas de información para la gestión:

En la anterior acreditación institucional del año 2008³⁴ se reconoció la existencia de avances significativos en el sistema de información de la Universidad, los que fueron el resultado del proceso de integración de datos y aplicaciones tendiente a proporcionar información para los procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones institucionales, iniciado en el año 2005.

Durante el año 2010, se realizó una completa revisión de los sistemas, que permitió detectar duplicidad de atribuciones para usuarios, identificar sistemas que no estaban en uso y ajustar las tablas de varios sistemas. A partir de estos antecedentes, se realizaron desarrollos propios para satisfacer las necesidades y evolución de la institución, permitiendo desarrollar un conjunto de sistemas y módulos debidamente integrados e interconectados entre sí.

De esta manera, entre los años 2008 y 2011 se realizaron 37 proyectos para el perfeccionamiento de estos sistemas, mediante el desarrollo de módulos y aplicaciones, 19 de los cuales correspondieron a mejoras y 18 a nuevos proyectos. En la actualidad operan un conjunto de sistemas de información transversales que apoyan la gestión de todas las unidades, proporcionando información consolidada sobre diversos ámbitos del quehacer institucional.

34. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Estos sistemas de información se encuentran clasificados en dos grandes grupos: producción y administrativos. De acuerdo a la información consignada en la tabla N° 24, el principal sistema de la Universidad es el Sistema UCSH producción, que presta apoyo transversal a las unidades a través de sus distintos módulos y aplicaciones. Por otra parte, se cuenta con ocho sistemas administrativos, la mayor parte de los cuales corresponden a sistemas empaquetados del tipo ERP.

Tabla N° 24: Evolución de los Sistemas de Información

Sistemas de Información	Sistemas, Módulos y Aplicaciones	Proveedor Sistema	Año de Implementación	Unidad Administradora	Acceso de Usuarios
Sistema UCSH Producción	Admisión y Matrícula	UCSH	2002-2005	Dirección de Finanzas	Secretaría de Estudios Dirección de Finanzas
	Administración Académica	UCSH	2002-2005	Secretaría de Estudios	Dirección de Gestión de Personas
	Administración Financiera	UCSH	2002-2005	Dirección de Finanzas	Dirección de Planificación y Desarrollo
	Portal de Estudiantes	UCSH	2005	Secretaría de Estudios	Estudiantes
	Portal de Académicos	UCSH	2005	Secretaría de Estudios	Académicos
	Portal de Gestión	UCSH	2006	Dirección de Recursos Tecnológicos	Autoridades Directores Personal de Gestión
	Sistema de Biblioteca ABCD	UCSH	2010	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Estudiantes Académicos
Sistemas Administrativos	Sistema de Planificación Institucional	UCSH	1999-2012	Dirección de Planificación y Desarrollo	Autoridades y Directores
	Sistema de Personal	Payroll	2000	Dirección de Gestión de Personas	Personal de Gestión y Académico
	Sistema de Control Presupuestario	UCSH	2004	Dirección de Planificación y Desarrollo Dirección de Finanzas	Autoridades de UCSH Todos los Directores Secretarías
	Sistema de Contabilidad	Softland	2004	Dirección de Finanzas	Dirección de Finanzas, CES
	Sistema de Control de Activo Fijo	Softland	2005	Dirección de Recursos Físicos	Central de Compras
	Sistema de Archivo Institucional	Publidoc	2005	Secretaría de Estudios	Personal de Gestión
	Sistema de Carga Docente	HdIF	2011	Dirección de Gestión de Personas	Directivos de Unidades Académicas y Vicerrectoría Académica
	Sistema de Control Interno de Activo Fijo	UCSH	2011	Dirección de Recursos Físicos	Central de Compras

Con la finalidad de superar la debilidad indicada en el anterior proceso de acreditación del año 2008³⁵, en el que se señaló que el uso de información era disímil entre el nivel central y las unidades académicas, en el Portal de Gestión se tiene acceso a una variedad de indicadores y estadísticas para la gestión. En este sentido, entre los años 2008 y 2011 se triplicaron las conexiones realizadas en este portal y de acuerdo a los antecedentes

35. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

consignados en la tabla N° 25, la mayor parte de las consultas realizadas por los usuarios en el año 2011, estuvieron referidas a información de los estudiantes.

Tabla N° 25: Consultas más Frecuentes en el Portal de Gestión (Año 2011)

Lugar	Consulta	Visitas
1	Consulta Datos Estudiante	34.633
2	Ficha Académica	9.634
3	Consulta Datos Académicos	7.603
4	Certificados	5.555
5	Ficha Histórica de Notas	4.553
6	Administrador Estudiantes	3.142
7	Estadística de Admisión Estudiantes Nuevos	3.138
8	Antecedentes de PSU	2.897
9	Consulta e Ingreso de Carga Docente	2.314
10	Informe de Cursos	2.110

Asimismo, con independencia de los sistemas de información, la Universidad con anterioridad a los procesos de licenciamiento para su autonomía, cuenta con un responsable de la información institucional bajo la dependencia de la Dirección de Planificación y Desarrollo. Este mecanismo permanente, ha permitido a la institución disponer de información confiable y oportuna para los procesos institucionales y fuentes externas, así como disponer de los indicadores utilizados por el medio de educación superior y para su evaluación.

De forma complementaria, la Universidad forma parte de la agrupación EDUTIC, instancia cuyo objeto principal es compartir e intercambiar experiencias novedosas en materia de sistemas de información probados en otras instituciones de educación superior.

En resumen, la Universidad cuenta con sistemas de información para los principales procesos institucionales, los que en su mayoría se encuentran integrados e interconectados. El acceso a las bases de información de estos sistemas está garantizado según el perfil de los usuarios y se ha extendido este acceso vía plataforma web. Además, dispone de información válida y confiable, como de los indicadores para el seguimiento y evaluación, y fuentes externas, por medio de un responsable institucional, dependiente de la Dirección de Planificación y Desarrollo.

No obstante, del análisis de los resultados se desprende la necesidad de seguir avanzando en el uso de información para la gestión por parte de las unidades académicas, aspecto que se tiene contemplado como meta en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

b) Integridad y Seguridad de las Bases de Información:

Durante el año 2011, se realizó una auditoría externa³⁶ al principal sistema de información de la Universidad, mediante la aplicación de pruebas de validación, integridad y consistencia de los datos en las tablas que componen el modelo de datos de los módulos de admisión y matrícula, administración académica y administración financiera.

36. Deloitte, Revisión de Integridad de Bases de Datos, UCSH, 16 de abril de 2012.

De acuerdo a los antecedentes indicados en la tabla N° 26, el nivel de cumplimiento que resultó de las pruebas de validación, integridad y consistencia de los datos obtuvo un promedio de 93,8% con un nivel de observaciones relevantes de 2,2%. En 7 de los 13 submodelos del sistema el nivel de cumplimiento estuvo sobre el 99% y sólo uno estuvo bajo el 90%, aunque con un mínimo de observaciones relevantes. Las observaciones relevantes prácticamente se concentran en dos submodelos.

Tabla N° 26: Revisión de Integridad de Bases de Datos Sistema UCSH Producción

Modelo	Sub-Modelo	Tablas	Cumplimiento	Observaciones Relevantes	Observaciones No Relevantes
Admisión y Matrícula	Admisión	23	93,80%	2,36%	3,84%
	Responsable Financiero	13	99,25%	0,01%	0,74%
	Vigencia y Regular por Área	2	99,99%	0,01%	0,00%
	Becas y Descuentos	5	94,16%	3,31%	2,53%
Académico	Títulos y Grados	8	95,80%	0,02%	4,18%
	Resoluciones	10	99,49%	0,50%	0,01%
	Ranking de Alumnos	6	92,20%	0,08%	7,72%
	Notas	8	91,86%	0,01%	8,13%
	Asistencia Docente	6	87,86%	0,05%	12,08%
	Asistencia Estudiante	2	99,99%	0,01%	0,00%
	Mallas	16	99,00%	0,52%	0,48%
Financiero	Asignatura Asignable	7	99,90%	0,10%	0,00%
	Caja	8	99,98%	0,02%	0,00%
Sistema UCSH Producción		114	93,80%	2,21%	0,09%

En relación con la seguridad de las bases de información, la Dirección de Recursos Tecnológicos ha privilegiado una arquitectura de alta disponibilidad para sus datos y plataformas críticas, con el fin de asegurar una continuidad operativa frente catástrofes o incidentes fortuitos. De igual manera, en los últimos cinco años, también se han realizado mejoras en la infraestructura de los servicios tecnológicos para reforzar su seguridad y continuidad operativa.

Por otra parte, se mantiene respaldo de los sistemas y plataformas críticas. Estas acciones son efectuadas por personal de Soporte y Comunicaciones, quienes mantienen un calendario con las actividades de procedimientos de respaldos que se efectúan. El respaldo se realiza en medios ópticos y son enviados a Datacenter, en donde se mantienen por un período de dos años. Adicionalmente se realiza el respaldo en un disco de almacenamiento externo en site local con una frecuencia de mantención de información de hasta un período aproximado de seis meses.

En resumen, la Universidad cuenta con bases de información en su principal sistema de información con altos niveles de integridad auditados. Además se cuenta con condiciones de arquitectura e infraestructura adecuadas de seguridad de las plataformas y existe un protocolo de respaldo de las bases de datos que garantiza la seguridad informática.

Con la finalidad de seguir avanzando en la integridad y seguridad de las bases de información, en el año 2012 se conformará un comité responsable de la revisión, monitoreo, actualización y mejoramiento de la seguridad informática en términos de información,

activos informáticos, usuarios, entorno físico, operaciones y comunicaciones, desarrollo y mantenimiento de sistemas y gestión de incidentes, amenazas, vulnerabilidades y malware.

2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

La Universidad cuenta con una identidad, misión, visión y ámbitos de desarrollo claramente definidos en su Proyecto Institucional, el que orienta de manera efectiva la formulación de los planes estratégicos y operativos por los que proyecta su acción para el cumplimiento de sus propósitos.

En este sentido, la Universidad ha logrado articular de manera consistente tres criterios que han guiado su desarrollo en los últimos diez años y que corresponden a la conjugación de su identidad con las exigencias de calidad y de sustentabilidad en los principales procesos que emprende y en las decisiones institucionales que adopta. De esta manera, a partir de su identidad de Universidad Católica y Salesiana, ha establecido políticas y mecanismos que, en función de sus propósitos, aseguran la calidad de su quehacer y la sustentabilidad del proyecto institucional.

También en este cometido ha logrado sistematizar el aprendizaje que ha realizado en sus veinte años de trayectoria como institución universitaria, en los aspectos más fundamentales de la gestión institucional: el sistema de gobierno que la conduce, la estructura por la que organiza sus funciones, las políticas que orientan la gestión de sus recursos, así como los mecanismos por los que planifica su desarrollo y por los que evalúa su desempeño.

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados y las dificultades enfrentadas por la Universidad en el ámbito de la gestión institucional, para el cumplimiento de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional y en los objetivos definidos en su anterior Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2006 – 2010, y en cuya evaluación, además de los resultados reseñados anteriormente, también se han considerado los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

2.1. Sistema de Gobierno y Organización

En consideración a los propósitos del anterior Plan de Desarrollo Estratégico, la Universidad inició un proceso de mejoramiento de su sistema de gobierno y organización que se inició con la separación entre la propiedad y la gestión de la Institución, mediante la distinción entre la Junta Directiva y el Consejo Universitario, y que concluyó con la creación de las Facultades como instancia superior de su organización académica. Los cambios realizados en este proceso han sido formalizados mediante la correspondiente reforma de los Estatutos Generales y la actualización del Reglamento Orgánico.

De acuerdo a la consulta a informantes claves³⁷, estas mejoras son valoradas positivamente por todos los estamentos de la comunidad universitaria, los que también reconocen que el gobierno y organización de la Universidad se encuentra claramente establecidos en las normas que ordenan su funcionamiento.

37. Consulta a Informantes Claves, Anexo N° 1.

La creación e instalación de las Facultades no estuvo exenta de dificultades porque coincidió con el cambio de Rector que estaba previsto para el año 2010 y porque existió un retraso en la actualización de las normas institucionales, por la renuncia de dicho Rector a finales del año 2011.

Esta situación, de acuerdo a la consulta a informantes claves, generó aprensiones en algunos directivos sobre la capacidad que tuvieron los organismos colegiados para cautelar el Proyecto Institucional, en particular respecto de la gestión del anterior Rector. No obstante, las autoridades y los directivos de la Universidad consideran que estas situaciones ya están superadas y las Facultades operan con normalidad.

Al respecto, en el Programa de Empoderamiento de las Facultades del actual Plan de Desarrollo Estratégico se tiene contemplado la actualización de los reglamentos que regulan los principales procesos institucionales, con la finalidad de fortalecer su liderazgo en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

En relación con los procesos de toma de decisiones, la Universidad desde sus inicios ha tenido una significativa tradición de participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria en sus organismos colegiados y es una práctica habitual que las principales decisiones institucionales sean motivo de amplios procesos de consulta. De hecho, en la reciente reforma estatutaria se amplió la representación de los académicos y de los estudiantes en el Consejo Universitario.

En tal sentido, en la consulta de informantes claves, los directivos reconocen en el Consejo Universitario la principal instancia deliberativa de la Universidad, constituyéndose en un espacio de debate y participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. La existencia de instancias de participación en la toma de decisiones es reconocida por académicos y estudiantes, aunque esa opinión no es compartida del todo por el personal de gestión. Los académicos y el personal de gestión, además, opinan que los procesos de decisión garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente en los resultados de las decisiones.

En relación con los mecanismos de control, la Universidad ha avanzado en el establecimiento y desarrollo de mecanismos internos para el control y fiscalización de los procesos docentes y de gestión. En el desarrollo de mecanismos de control externo, la Universidad ha establecido como política la acreditación, certificación, evaluación o auditoría por entidades externas de su quehacer, en todas sus áreas y en sus distintos niveles.

De manera particular, la participación de la Universidad en la acreditación institucional y en la acreditación de programas de pregrado ha permitido avanzar en el reconocimiento de la importancia de realizar el seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación del desempeño de las unidades académicas y de gestión.

Al respecto, los informantes de la consulta coinciden en que la toma de decisiones en la Universidad se realiza sobre la base de antecedentes evaluativos, aunque reconocen que no hay un desarrollo suficiente de mecanismos de seguimiento y monitoreo que permitan

verificar con claridad sus resultados. Esta debilidad es asociada a que aún falta avanzar en la definición de indicadores claros, precisos y medibles, así como el establecimiento de plazos certeros respecto del cumplimiento de las tareas que se proyectan.

También se relaciona esta debilidad con la falta de claridad o definición de la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las tareas o de responder por el grado de avance de los compromisos asumidos. De hecho, los académicos y el personal de gestión consideran que no existen mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de los directivos.

El establecimiento de indicadores de recursos, procesos y resultados establecidos en el actual Plan de Desarrollo Estratégico, para la evaluación de los objetivos establecidos en cada uno de sus ejes y de las metas definidas en cada uno de sus programas, permitirá resolver esta situación.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que la Universidad ha avanzado de manera consistente en el mejoramiento de su sistema de gobierno y organización, el que es plenamente funcional a los propósitos institucionales y a la estrategia adoptada para su cumplimiento.

La normativa institucional define claramente las instancias de toma de decisiones, las que se establecen a partir de las autoridades unipersonales y colegiadas que conforman el gobierno universitario. Estas instancias funcionan regularmente y es una práctica habitual que las decisiones respecto de los principales procesos institucionales se realicen en base a la información disponible y que sean objeto de consulta en los distintos niveles.

Asimismo, la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos establecidos y mecanismos específicos para el control de sus principales procesos, la fiscalización de sus actuaciones y el control de la calidad de sus servicios. Estas instancias y mecanismos, en general, operan de manera adecuada y la información que proporcionan es de fácil acceso público.

Asimismo, de la evaluación realizada y de los resultados de la consulta a informantes claves, también se detectó que si bien existen mecanismos de control de los principales procesos institucionales, no ha habido un suficiente desarrollo de mecanismos de seguimiento, principalmente en términos de la integración de los indicadores empleados para medir su cumplimiento y resultados, y de la evaluación, asociada a consecuencias, de las autoridades y directivos en el desempeño de su gestión.

2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal

El principal logro del anterior Plan de Desarrollo Estratégico fue la formulación de la Política Institucional de Personal que permitió la actualización, sistematización e integración de las orientaciones, criterios, instancias, normas y procedimientos por los que la Universidad realiza la gestión de su personal. De acuerdo a la consulta de informantes claves, el conocimiento del personal sobre la existencia de esta política y de las normativas que se derivan de ella es bastante amplio.

El diseño e implementación del Sistema de Gestión de Desempeño es otro de los avances que se destaca en el cumplimiento de este plan. La definición de una matriz y un diccionario de competencias, ha resultado fundamental en el proceso de actualización de

las descripciones de cargos y en el levantamiento de perfiles en los procesos de selección del personal. En tal sentido, los académicos, el personal de gestión, en la consulta de informantes claves, reconocen ampliamente la existencia de documentación clara, accesible y adecuada acerca de las normas y procedimientos de selección de personal.

Los mecanismos de vinculación que la Universidad establece con su personal, han sido, desde sus inicios, uno de los rasgos característicos de su identidad institucional, por el respeto de sus derechos laborales y previsionales. La contratación del personal se realiza, de ordinario, mediante contrato de trabajo indefinido, empleándose de manera limitada el contrato de plazo fijo y de prestación de servicios profesionales.

Asimismo, sólo los académicos adjuntos mantienen contratos por horas variables y para el resto del personal se privilegia la contratación a jornada completa. Por otra parte, ha seguido operando como mecanismo de renovación del personal, el fondo de retiro voluntario para el personal que cumple 65 años de edad.

En lo referente a la evaluación del personal, las dificultades en la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño, a raíz de los cambios de Rector, las movilizaciones estudiantiles del año pasado y la formulación de un nuevo Plan de Desarrollo Estratégico, implicaron un retraso en la instalación de un sistema de evaluación de desempeño como se había recomendado en la acreditación institucional pasada.

A pesar de este retraso, en la consulta de informantes claves, los académicos y el personal de gestión consideran de manera amplia que existe documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos de evaluación del personal, la que también es adecuada, aunque en este último aspecto el personal de gestión tiene una opinión dividida. El perfeccionamiento del personal es otro de los aspectos en que la Universidad ha presentado avances significativos tanto en términos de los recursos asignados como del personal participante. En particular, la Política Institucional de Personal equiparó los mecanismos y procedimientos de formación del personal de gestión a los del personal académico. De hecho, en la consulta a informantes claves, el personal de gestión considera ampliamente que su unidad facilita y promueve la posibilidad de capacitación. También se destaca el programa de becas para estudios de doctorado, el que en sus dos años de vigencia benefició al 9% de los académicos permanentes. Este esfuerzo, según la consulta a informantes claves, es ampliamente valorado tanto por las autoridades como por los directivos. Sin embargo, hay algunas apreciaciones críticas sobre su implementación, en el sentido que la asignación de becas no estuvo debidamente orientada a las áreas de interés de la Universidad y que no se dimensionó adecuadamente el alto costo del programa.

De igual manera, se señala que muchos de los académicos becados demoraron más de lo esperado la conclusión de sus estudios, postergando la posibilidad de que nuevos académicos pudieran beneficiarse de la beca. En este sentido, los académicos tienen una opinión dividida respecto de si su unidad académica facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento.

De la aplicación de la Política Institucional de Personal se destaca, por una parte, que la dotación de personal es suficiente en número, habiendo aumentado de acuerdo a la matrícula de estudiantes y, por otra parte, que resultan competentes para las funciones que se les encomienda de acuerdo a sus niveles de formación.

A partir de los antecedentes evaluativos considerados anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con una normativa que determina la organización y funciones de sus dotaciones de personal, la que se encuentra plenamente vigente y se aplica de manera permanente y sistemática en todos los niveles y ámbitos de la organización, permitiendo que esas dotaciones sean adecuadas a la matrícula de estudiantes, posean la formación necesaria para el desempeño de sus funciones y se puedan renovar mediante el retiro voluntario del personal en edad de jubilar.

La implementación del Sistema de Gestión del Desempeño ha permitido orientar el proceso de actualización de las descripciones de cargo del personal de gestión y el levantamiento de perfiles en los procesos de selección por concurso. No obstante, es necesario seguir avanzando en la instalación del sistema de evaluación del desempeño del personal, de manera de vincular sus resultados a los esfuerzos que la Universidad realiza para la promoción y formación del personal.

2.3. Recursos Físicos y Tecnológicos

La ampliación y mejoramiento de la infraestructura es también uno de los principales logros alcanzado en el cumplimiento del anterior Plan de Desarrollo Estratégico. Efectivamente, la infraestructura destinada a los espacios de estudio y trabajo de la comunidad universitaria, ha aumentado en una proporción mayor que la matrícula de estudiantes y la dotación de personal, situación que es valorada por la comunidad universitaria.

Estos avances son ampliamente valorados por los académicos, el personal de gestión y los estudiantes que, en la consulta de informantes claves, consideran que la dotación de recursos disponibles por la Universidad es adecuada en función de sus requerimientos de trabajo y estudio.

No obstante, existen demandas específicas de espacios que aún no han sido resueltos, situación que en la consulta a informantes claves es relevada tanto por estudiantes como por las autoridades. En el caso de los estudiantes están referidas tanto a necesidades propias de las carreras como de los servicios anexos a la educación. En el caso de las autoridades, se refiere a la necesidad de las Facultades de contar con espacios propios que permitan fortalecer su identidad. La resolución de estas necesidades están contempladas en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

La Universidad también ha realizado avances significativos en el ámbito de los recursos tecnológicos de acuerdo a las metas establecidas en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico. Entre sus principales logros está la creación de la Dirección de Recursos Tecnológicos, las mejoras en los sistemas de información y la habilitación del portal de gestión en el sitio web de la Universidad.

También destaca el aumento sostenido del equipamiento computacional, en particular el aumento de computadores para el personal académico. En general, se disminuyó el número de trabajadores y estudiantes por computador y, en particular, la totalidad de las salas de clases disponibles en la Universidad cuentan actualmente con equipamiento multimedia y conexión a Internet.

En virtud de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible establecer que la Universidad cuenta con políticas para la identificación y desarrollo de sus recursos físicos y tecnológicos, las que orientan las decisiones de inversión que se realizan en este ámbito.

De igual manera, la Universidad cuenta con mecanismos para la mantención y renovación de sus recursos físicos y tecnológicos, permitiendo la operación de sus activos en condiciones adecuadas. En particular, se destaca la existencia de un fondo de reposición de los activos fijos y de un programa anual de mantención de las instalaciones.

Estas políticas y mecanismos han permitido que la Universidad cuente con una dotación de recursos físicos y tecnológicos adecuada para la realización de sus actividades académicas y de gestión y suficiente en términos de su matrícula de estudiantes y dotación de personal.

Sin embargo, es necesario avanzar en la satisfacción de los requerimientos específicos de algunas carreras, en el mejoramiento de los servicios anexos a la docencia y en la adecuación de la distribución de los espacios que permita relevar a las Facultades en el actual ordenamiento organizacional de la Universidad.

2.4. Recursos Financieros

La estabilidad y solidez financiera de la Universidad es otra de sus principales fortalezas y uno de los principales logros del anterior Plan de Desarrollo Estratégico, que estableció como meta asegurar el equilibrio entre los ingresos y egresos de la Universidad, manteniendo una estructura de gastos que permitiera la generación de un margen operacional suficiente para financiar las inversiones que demandaba su desarrollo.

De igual manera, las políticas financieras y las normas presupuestarias existentes para la gestión de los gastos de operación, han permitido que se generen excedentes que en su totalidad se reinvierten en la misma Universidad, cumpliendo su carácter de institución sin fines de lucro. Aunque la principal fuente de ingresos la constituyen los programas de pregrado, la Universidad realiza esfuerzos significativos en ayudas estudiantiles con recursos propios y participa en el sistema de financiamiento estudiantil mediante créditos con aval del Estado.

La aplicación de estas políticas y normas han tenido como resultado una evolución favorable de los indicadores financieros de la Universidad, los que señalan una sólida posición financiera en términos de liquidez y solvencia, situación que ha permitido reducir significativamente su endeudamiento de largo plazo, lo que le permitirá contar, en el futuro, con financiamiento para las inversiones que se proponen en el plan de desarrollo de infraestructura. Este ordenamiento ha permitido la amortización anticipada de la mayor parte de sus créditos bancarios de largo plazo.

Existe consenso entre las autoridades y directivos, de acuerdo a la consulta a informantes claves, que la Universidad se destaca por el orden de su gestión financiera. Esta apreciación es compartida por el personal de gestión que considera adecuada la dotación de recursos financieros en función de los actuales requerimientos, pero los académicos tienen una opinión dividida al respecto. Por su parte, los directivos académicos manifiestan que el

excesivo centralismo con el que se toman las decisiones financieras no permite una mayor autonomía en la gestión de estos recursos.

A partir de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con sistemas y procedimientos para la planificación y gestión de su presupuesto los que operan regularmente y son aplicados en todos los niveles institucionales, formando parte de los procesos de planificación institucional.

No obstante, es necesario avanzar en una mayor descentralización de la gestión presupuestaria, proceso en el cual las Facultades tendrán un rol significativo para su realización. En este sentido, también se requiere avanzar en el uso de la información del sistema de control presupuestario y del sistema de costos para la planificación presupuestaria por parte de las Facultades y las unidades académicas.

La política de financiamiento de las operaciones e inversiones de la Universidad es clara y se aplica de manera sistemática y en todos los niveles institucionales, orientando la asignación presupuestaria y la gestión financiera de sus recursos, permitiendo, de manera razonable, generar un margen operacional más que suficiente para sustentar sus proyectos de desarrollo.

La situación de liquidez y solvencia ha mejorado de manera sostenida y los indicadores de rentabilidad son razonables. La proyección de las principales variables que determinan sus ingresos y egresos futuros son concordantes con los propósitos institucionales y existen condiciones suficientes para acceder al financiamiento de las inversiones que demanda el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico.

2.5. Planificación del Desarrollo Institucional

La Universidad ha logrado consolidar su sistema de planificación institucional, lo que se expresa en la actualización de su Proyecto Institucional, en la formulación del cuarto Plan de Desarrollo Estratégico y en la planificación anual de actividades que se viene realizando desde el año 2000 por parte de las unidades académicas y de gestión, logrando avanzar en la meta establecida al respecto, en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico. De igual forma, dispone de mecanismo permanente de seguimiento y evaluación de las metas y objetivos de su planificación estratégica.

En este sentido, los académicos y el personal de gestión, de acuerdo a la consulta de informantes claves, coinciden en señalar que su unidad cuenta con instrumentos apropiados de planificación. Esta apreciación es compartida por las autoridades y directivos, que también coinciden en señalar que la planificación institucional orienta las decisiones estratégicas y la gestión de la Universidad.

En particular, las autoridades consideran que el último proceso de planificación estratégica se enmarcó en una reflexión más profunda de la Universidad que se quiere proyectar al futuro, no sólo en términos de ampliar y diversificar su oferta formativa sino de incorporar en su visión la idea de transitar hacia una institución más compleja, en términos de la investigación y la vinculación con el medio.

Respecto de la capacidad de diagnóstico, la consolidación de los procesos de planificación estratégica y operativa y la participación en los procesos de acreditación y certificación, tanto a nivel institucional como de las unidades, han incidido de manera positiva en la capacidad de realizar diagnósticos internos, para la detección de las fortalezas y debilidades, como para realizar ajuste frente a nuevos antecedentes.

Los directivos de la Universidad, según la consulta a informantes claves, comparten esta apreciación y perciben que los procesos de acreditación han permitido instalar una cultura autoevaluativa, en que los diagnósticos no sólo son una práctica asentada en la Universidad sino que también una etapa propia de la planificación. Al respecto, los académicos y el personal de gestión consideran que la unidad en que se desempeñan cuenta con mecanismos adecuados de diagnóstico.

No obstante, la capacidad de diagnóstico del medio externo está más circunscrita a nivel institucional a través de los estudios que realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo. A nivel de las unidades, la experiencia más relevante y sostenida es la que realiza la Dirección de Gestión de Personas, por su participación en estudios de remuneraciones en instituciones de educación superior.

Los directivos también reconocen, de acuerdo a esta consulta, que es necesario avanzar en los diagnósticos orientados al medio, sobre todo en las unidades académicas, con la finalidad de un conocimiento más profundo del destino laboral de sus egresados y de la opinión que los empleadores tienen de ellos, en el marco de una vinculación más sistemática con el medio. Asimismo, se visualiza que es necesario avanzar en el mejoramiento de la capacidad de realizar ajuste a la planificación estratégica, en el sentido de asignar plazos que sean factibles de cumplir y que recoja de manera oportuna nuevas orientaciones.

En el ámbito de la evaluación, la Universidad ha logrado incorporar como parte fundamental de los procesos de planificación estratégica y operativa, los resultados de las evaluaciones que realiza de manera sistemática y sostenida. Asimismo, existe una articulación entre las acciones de evaluación interna y la participación de la Universidad y de sus unidades en procesos de acreditación y certificación, como elemento de evaluación externa. Los directivos, de acuerdo a la consulta de informantes claves, reconocen los avances realizados por la Universidad en el desarrollo de una cultura autoevaluativa y el rol que ha jugado en esta materia la Dirección de Planificación y Desarrollo. Según esta consulta, los académicos y el personal de gestión también consideran que su unidad cuenta con mecanismos adecuados de evaluación.

No obstante, los directivos presentan una apreciación crítica respecto de la definición de indicadores y evidencias, los que no siempre serían todo lo pertinente que deberían ser para medir el nivel de logros alcanzados. También consideran que, si bien hay seguimiento, la evaluación no siempre se realiza de manera oportuna, lo que impediría tener claridad de la ejecución de las acciones y su contribución al logro de los propósitos de las unidades. A partir de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos claros de planificación estratégica y operativa, que se aplican de manera sistemática y permanente tanto a nivel institucional como de las unidades.

Asimismo, que la capacidad de diagnóstico interno ha tenido un significativo desarrollo, impulsado tanto por la consolidación de la planificación institucional como por la participación en los procesos de acreditación y certificación, lo que ha permitido que la evaluación se constituya en una etapa fundamental de la planificación institucional.

Sin embargo, se requiere avanzar en la capacidad de diagnóstico del medio externo por las unidades y en la consolidación de un consenso amplio respecto de los indicadores más apropiados para medir el logro de los propósitos institucionales y de las unidades.

2.6. Bases de Información

La Universidad ha realizado avances importantes en la integración de las bases de información que cuenta, mediante el desarrollo de proyectos de interconexión, con los principales sistemas de información y ha ampliado su acceso a través del uso de plataformas web. Asimismo, la reciente auditoría en su principal sistema de información revela la existencia de un alto grado de validación, integridad y consistencia de sus datos, y se han establecido condiciones y procedimientos claros relacionados con la seguridad de las bases de información. Además, dispone de información validada para el análisis institucional y los requerimientos del medio, por medio de un responsable de la información institucional que se encuentra bajo la dependencia de la Dirección de Planificación y Desarrollo, que opera como fuente única de información tanto a nivel interno como externo.

No obstante, de acuerdo a la consulta a informantes claves, entre los directivos existe mayoritariamente una apreciación crítica de este desarrollo, la que se manifiesta en torno a tres aspectos específicos:

- . El desarrollo de los sistemas de información no se habría proyectado de manera integral sino por partes, dificultando la homogeneidad de esta información.
- . El equipo de personas responsables del desarrollo de los sistemas de información poseería competencias más asociadas al soporte que al diseño de sistemas.
- . Faltaría una visión estratégica que permitiera vincular los sistemas de información directamente con los procesos de planificación y evaluación de la gestión.

Por otra parte, también existen críticas hacia los directivos, por el bajo uso de los sistemas de información para el apoyo de su gestión, sobre todo en el ámbito académico, lo que se manifestaría en el bajo nivel de consulta de la información disponible en el Portal de Gestión. También se considera que existe una expectativa desmedida respecto de la posibilidad de que todo requerimiento de información deba ser proporcionado a través de los sistemas, sin que sea suficiente el acceso a la base de datos.

A partir de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con sistemas de información para los principales procesos institucionales, y que en su mayoría se encuentran integrados e interconectados, garantizándose a los usuarios el acceso a sus bases de información según su perfil y, cada vez más, vía plataforma web. Asimismo, cuenta con mecanismos para asegurar la calidad de la información y su reporte a nivel interno, como externo, por medio de un responsable institucional para estos efectos.

Asimismo, las bases de información presentan altos niveles de integridad en sus datos, los que han sido auditados en su principal sistema de información y se cuenta con condiciones adecuadas de seguridad y respaldo de las bases de datos en estos sistemas. Sin embargo, es necesario seguir avanzando de manera más consensuada en la definición de una visión estratégica que oriente el desarrollo de los sistemas de información e incentive el uso de la información disponible en la gestión de las unidades académicas.

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En base a los antecedentes de la evaluación en el ámbito de la Gestión Institucional, es posible establecer las siguientes fortalezas:

- La Universidad cuenta con propósitos claramente definidos en su Proyecto Institucional y los criterios de identidad, calidad y sustentabilidad orientan de manera efectiva la organización de sus funciones, la planificación de sus acciones y la toma de decisiones para el cumplimiento de su misión.
- La Universidad cuenta con una normativa estatutaria y reglamentaria que identifica claramente su sistema de gobierno, su organización, las instancias de toma de decisiones y participación de la comunidad, la que se encuentra plenamente vigente y se aplica en los distintos niveles de la organización. Asimismo, dispone de mecanismos de control de los procesos más relevantes de su quehacer.
- La Universidad cuenta con políticas y mecanismos claros respecto de la selección, contratación, evaluación, inducción y formación del conjunto del personal, los cuales son conocidos y se aplican de manera sistemática en todos los niveles de su estructura. Asimismo, se cuenta con una dotación de personal adecuada para el desempeño de sus funciones y para cumplir con las metas y objetivos institucionales.
- La Universidad cuenta con políticas para la identificación y desarrollo de sus recursos físicos y tecnológicos, con los mecanismos para su mantención y renovación, y con la dotación adecuada para la realización de las actividades académicas y de gestión.
- La Universidad cuenta con normas, procedimientos y sistemas para la planificación y gestión presupuestaria, las cuales forman parte de los procesos de planificación institucional y que operan regularmente en todos los niveles organizacionales.
- La Universidad cuenta con una posición financiera estable y las políticas de financiamiento de las operaciones e inversiones son claras, se aplican de manera sistemática y orientan la asignación presupuestaria y la gestión financiera de sus recursos, permitiendo de manera razonable, generar un margen operacional suficiente para sustentar el Proyecto Institucional.
- La Universidad dispone de políticas, mecanismos e instancias para la planificación y análisis institucional, que permite orientar la toma de decisiones institucionales a partir de antecedentes evaluativos y ha articulado de manera efectiva los procesos de evaluación institucional con los de planificación.
- La Universidad dispone de sistemas de información de sus principales procesos institucionales para su seguimiento y evaluación, los que cuentan con condiciones adecuadas de seguridad y respaldo y permiten el acceso a la información a los distintos usuarios dependiendo de sus funciones. Asimismo, dispone de la información exigida por organismos externos y la requerida por el medio.

No obstante lo anterior, se detectaron las siguientes debilidades:

- El desarrollo de mecanismos de seguimiento que integren los indicadores empleados para medir cumplimiento y resultados es aún limitado, al igual que la evaluación del desempeño de la gestión de las autoridades y directivos asociada a consecuencias.
- La instalación del sistema de evaluación del desempeño del personal se ha retrasado y se requiere vincular sus resultados a los esfuerzos que la Universidad realiza para el desarrollo y formación del personal.
- La infraestructura aún no se encuentra adecuada a los requerimientos de identidad que exige la nueva estructura organizacional de la Universidad y existen déficit en algunas solicitudes específicas de carreras y de servicios complementarios para la docencia.
- No se ha avanzado lo suficiente en una mayor descentralización de la gestión presupuestaria y la información que reporta el sistema de costos y de control presupuestario no siempre es utilizada para la planificación operativa que realizan las unidades académicas.
- Se requiere profundizar en una visión estratégica que oriente el desarrollo de los sistemas de información e incentive el uso de la información disponible en la gestión de las unidades académicas.

II. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Modelo de Formación¹ de la Universidad define el marco orientador y regulador de la formación que imparte en sus programas de pregrado, estableciendo tres ejes fundamentales que orientan los procesos docentes:

- Formación con calidad
- Formación con identidad
- Formación con responsabilidad

Asimismo, define tanto el perfil de formación de la Universidad como el de sus estudiantes y académicos; la organización curricular que debe orientar el diseño de los planes de estudios de los programas de pregrado; y las funciones que deben cumplir las unidades académicas y los servicios de apoyo a la docencia, en la gestión de los programas de formación.

A continuación, se presentan los principales aspectos relacionados con la aplicación y vigencia de las políticas y mecanismos empleados por la Universidad en el aseguramiento de la calidad en el área de Docencia de Pregrado.

Este análisis se ha realizado en los siguientes ámbitos: propósitos institucionales y organización de la docencia de pregrado; diseño y provisión de programas; proceso de enseñanza; dotación académica-docente; estudiantes; e información para el mejoramiento de la calidad de la docencia.

En cada ámbito se identifican los correspondientes propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, se señalan las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad con que cuenta la Universidad, se concluye respecto de su vigencia, aplicación y resultados y de las mejoras que se desprenden de su análisis. Para este efecto se han considerado como fuentes de información la documentación y estadísticas oficiales de la Universidad.

1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado

Los fines y propósitos que orientan el desarrollo de la docencia de pregrado de la Universidad, fue una de las principales fortalezas señaladas en la acreditación institucional del año 2008², en términos de que están claramente definidos y se expresan en políticas y mecanismos sistemáticos y efectivos para el aseguramiento de la calidad.

Con la finalidad de seguir profundizando esta fortaleza, el Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2012 – 2020, en el marco de la misión de institucional, establece como eje de la docencia de pregrado, una docencia de excelencia basada en el modelo de formación salesiano, sustentado en las siguientes orientaciones estratégicas:

1. Modelo de Formación de la Universidad Católica Silva Henríquez, 2005.

2. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

- La Universidad inspirada en el modelo de formación salesiano promueve la docencia de excelencia, la formación integral y el desarrollo de los talentos de todos sus estudiantes, se orienta a la protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común, y busca en sus egresados lograr un sello de identidad para la transformación social que promueve la calidad de vida y los derechos humanos.
- La Universidad se compromete especialmente con los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, mediante el establecimiento de mecanismos inclusivos de admisión a los programas de pregrado y el acompañamiento durante el progreso de sus estudios.
- Para ello cuenta con académicos competentes en su campo del saber, cuyo trabajo se basa en la experiencia profesional o en la investigación, que es contextualizado en una comunidad de aprendizaje comprometida éticamente en la enseñanza; en un ambiente de acogida mutua entre profesores con vocación pedagógica y estudiantes talentosos, que favorece la excelencia y la convivencia universitaria en los procesos de enseñanza-aprendizaje con recursos y espacios apropiados.

Asimismo, con la finalidad de dar cumplimiento a los propósitos de inclusión e innovación definidos en la Visión de la Universidad, se han considerado las siguientes exigencias para la docencia de pregrado:

- Promoción, implementación y desarrollo de un sistema de admisión a los programas de pregrado socialmente inclusivo y que considere la nivelación de competencias de los estudiantes que lo requieran.
- Orientación de perfiles de egreso por competencia, flexibilidad de los planes de estudio y articulación de los programas de pregrado, postgrado y educación continua.

En función de estas orientaciones y en el marco del Modelo de Formación, se estableció el objetivo prioritario de la docencia de pregrado: Lograr que la Universidad se ubique entre las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir de la calidad de sus procesos formativos.

Para el cumplimiento de este objetivo, se establece un conjunto de metas estratégicas agrupadas en los siguientes programas:

- Programa de Inclusión de Talentos.
- Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia.

A continuación, se reseñan los aspectos más relevantes sobre la oferta actual y futura de los programas de pregrado, su matrícula y el destinatario objetivo al que se dirige, así como la organización de la docencia que la Universidad ha establecido para cumplir los propósitos anteriormente reseñados.

a) Propósitos institucionales y oferta de programas

El Proyecto Institucional de la Universidad establece como sus áreas de desarrollo las Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y Humanas, Ciencias Religiosas, Ciencias de la Ingeniería y la Tecnología, Ciencias de la Comunicación y Ciencias de la Salud.

En consideración a la clasificación empleada por el Consejo Nacional de Educación, estas áreas corresponderían a Administración y Comercio, Ciencias Sociales, Derecho, Educación, Humanidades, Salud y Tecnología.

En la actualidad, de acuerdo a la información consignada en la tabla N° 1, la Universidad realiza su oferta de formación de pregrado, impartiendo 22 programas de pregrado en cinco áreas del conocimiento: 3 en el área de Administración y Comercio, 4 en el área de Ciencias Sociales, 12 en el área de Educación, y uno en las áreas de Ciencias, Derecho y Salud, respectivamente.

Tabla N°1: Antecedentes Básicos de los Programas de Pregrado

Carrera/Programa	Inicio	Duración Semestres	Horario	Título	Grado
Educación Parvularia	1992	8	Diurno	Educador(a) de Párvulos	Licenciado(a) en Educación
Ingeniería Comercial	1992	10	Diurno y Vespertino	Ingeniero(a) Comercial con mención en Administración	Licenciado(a) en Ciencias de la Administración de Empresas
Pedagogía en Castellano	1992	10	Diurno	Profesor(a) de Educación Media en Castellano	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Básica	1992	8	Diurno y Vespertino	Profesor(a) de Educación Básica con mención en Lenguaje y Comunicación o con mención en Educación Matemática o con mención en Estudio y Comprensión de la Naturaleza o con mención en Ciencias Sociales	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Diferencial	1992	9	Diurno	Profesor(a) de Educación Diferencial con mención en Discapacidad Cognitiva y Alteraciones Severas del Desarrollo o con mención en Dificultades de Aprendizaje e Inclusión Educativa	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Física	1992	10	Diurno	Profesor(a) de Educación Media en Educación Física	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Filosofía	1992	10	Diurno	Profesor(a) de Educación Media en Filosofía	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Historia y Geografía	1992	10	Diurno	Profesor(a) de Educación Media en Historia y Geografía	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Inglés	1992	10	Diurno	Profesor(a) de Educación Media en Inglés	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	1992	10	Diurno	Profesor(a) de Religión en Educación Básica y Media	Licenciado(a) en Educación
Trabajo Social	1992	9	Diurno y Vespertino	Trabajador(a) Social	Licenciado(a) en Trabajo Social
Ingeniería en Administración	1996	8	Vespertino	Ingeniero(a) en Administración	
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	2000	10	Diurno	Profesor(a) de Educación Media en Matemáticas e Informática Educativa	Licenciado(a) en Educación

Sociología	2001	10	Diurno	Sociólogo(a)	Licenciado(a) en Sociología
Psicología	2005	10	Diurno	Psicólogo(a)	Licenciado(a) en Psicología
Pedagogía en Educación Artística	2006	10	Diurno	Profesor(a) de Educación Artística en Básica y Media con mención en Artes Visuales o con mención en Artes Musicales	Licenciado(a) en Educación
Derecho	2007	10	Diurno y Vespertino	Abogado(a) *	Licenciado(a) en Ciencias Jurídicas y Sociales
Técnico Universitario en Educación Social	2007	4	Vespertino	Técnico Universitario en Educación Social	
Kinesiología	2010	10	Diurno	Kinesiólogo(a)	Licenciado(a) en Kinesiología
Contador Público y Auditor	2010	9	Vespertino	Contador Público y Auditor	Licenciado(a) en Contabilidad y Auditoría
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	2011	4	Vespertino	Profesor(a) de Educación Técnica y Formación Profesional	Licenciado(a) en Educación
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	2011	2	Diurno y Vespertino		Bachiller en Ciencias y Humanidades

* Título Otorgado por la Excelentísima Corte Suprema de Justicia.

La oferta de estos programas, tanto en la jornada diurna como vespertina, se realiza en la sede que la Universidad tiene en la ciudad de Santiago. La mayor parte de las actividades docentes se realizan en la Casa Central y en el Edificio de Deportes. Las actividades docentes de los programas de Pedagogía en Educación Artística en Enseñanza Básica y Media y del Bachillerato en Ciencias y Humanidades se realizan en la Casona de San Isidro. Todas estas dependencias se ubican en el Barrio Lira de la comuna de Santiago. Por su parte, las actividades docentes del programa de Pedagogía en Filosofía y parte de las actividades docentes del programa de Pedagogía en Educación Física se realizan en las dependencias de Lo Cañas ubicada en la comuna de La Florida.

En cumplimiento del anterior Plan de Desarrollo Estratégico, entre los años 2006 y 2011 se aprobaron 9 proyectos de nuevos programas de pregrado, correspondientes a: Pedagogía en Educación Artística en Enseñanza Básica y Media, Derecho, Técnico Universitario en Educación Social, Kinesiología, Fonoaudiología, Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional, Bachillerato en Ciencias y Humanidades, Pedagogía en Ciencias e Ingeniería en Informática. Adicionalmente, en el año 2010 se modificó el plan de estudio del anterior programa de Auditoría, cambiando su denominación a Contador Público y Auditor.

Con la aprobación de los programas de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, Derecho e Ingeniería en Informática, se amplió la oferta de pregrado a las áreas de Ciencias, Derecho y Tecnología, respectivamente. De igual manera, con la aprobación de los programas de Kinesiología y Fonoaudiología, la Universidad amplió su oferta de pregrado al área de

Salud. Aunque estos dos programas se aprobaron conjuntamente, se postergó la primera admisión de Fonoaudiología para el año 2013, con la finalidad de realizar gradualmente las inversiones en equipamiento requeridas para el desarrollo de esta área.

En los programas de Pedagogía en Ciencias e Ingeniería en Informática, cuya oferta se llevó a cabo en el año 2012, se decidió no realizar su primera admisión por el bajo nivel de postulantes. En el caso de Pedagogía en Ciencias, esta situación se debió a que los potenciales postulantes beneficiarios de ayudas públicas no podían hacer efectivo el beneficio por no estar acreditado el programa. Por esta razón se está evaluando la factibilidad de ofrecer becas y créditos a los potenciales postulantes en el proceso de admisión 2013, con la finalidad de iniciar el programa y acreditarlo. En el caso de Ingeniería en Informática se está evaluando la factibilidad de hacer su oferta en jornada vespertina, por cuanto en el proceso de admisión 2012 la mayor parte de las consultas de postulantes se realizó para esa jornada y no para la jornada diurna, como fue ofrecida.

Respecto de la oferta futura de programas de pregrado, en el actual Plan de Desarrollo se mantiene el propósito de diversificar esta oferta con nuevos programas. En este sentido, en el presente año se inició la exploración para la formulación y evaluación de proyectos de nuevos programas en el área de la Salud en los programas de Terapia Ocupacional, Nutrición y Dietética, y Enfermería. En la actual planificación estratégica no se tiene considerado, en esta área, la apertura de programas como Medicina u Odontología.

También esta exploración se está realizando en el área de Tecnología, para los programas de Ingeniería Civil Industrial e Ingeniería en Prevención de Riesgos; en el área de Humanidades, en programas de Licenciatura afines a las especialidades en que se imparte Pedagogía; y en el área de Ciencias Sociales, en programas del ámbito de las Comunicaciones.

En el ámbito de la formación de técnicos universitarios esta exploración se inició con programas en las áreas de Administración y Comercio, Ciencias Sociales y Educación, que son las más afines a la actual oferta de pregrado que realiza la Universidad. En este contexto, también se está revisando la decisión de discontinuación del programa de Técnico Universitario en Educación Social, adoptada en el año 2010, en razón de su baja matrícula.

Esta exploración es un mandato realizado por la Congregación Salesiana, en orden a evaluar las oportunidades existentes en este nivel de formación superior, después de la decisión de cierre del Centro de Formación Técnica Salesianos Don Bosco que adoptó, en conjunto con la Universidad, el año 2010. Este aspecto fue expresado como preocupación en el anterior proceso de acreditación del año 2008², en el sentido que la administración de dicho Centro, por parte de la Universidad, no afectara su misión institucional y la dedicación de sus recursos económicos, organizacionales y humanos.

En síntesis, la oferta de programas de pregrado que actualmente realiza la Universidad es plenamente consistente con la declaración de sus propósitos institucionales. Del mismo modo, existe claridad sobre el desarrollo futuro de esta oferta, tanto en términos

2. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

de las áreas del conocimiento como de los programas en que se proyecta ampliarla y diversificarla, lo cual está considerado en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

b) Matrícula de estudiantes y destinatario objetivo

En el año 2011, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 2, se matricularon 1.337 nuevos estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad, alcanzando una matrícula total de 5.241 estudiantes. El 87% de esta matrícula se hizo en jornada diurna y el resto en la jornada vespertina.

En los últimos cinco años, si bien la matrícula nueva declinó en los años 2009 y 2010, el año 2011 volvió a recuperar el nivel de los primeros años, debido a la apertura de dos nuevos programas de pregrado. En ese período la matrícula total aumentó en un 15%, pero se aprecia un comportamiento diferente entre la matrícula total de la jornada diurna y de la vespertina: mientras que en la jornada diurna la matrícula total aumentó sostenidamente, en la jornada vespertina su comportamiento es variable.

Tabla N°2: Evolución de la Matrícula en los Programas de Pregrado

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Programas de Pregrado	19	19	19	20	22
Matrícula Nueva	1.312	1.355	1.287	1.147	1.337
Matrícula en Jornada Diurna	3.963	4.129	4.316	4.358	4.564
Matrícula en Jornada Vespertina	592	575	604	577	677
Matrícula Total	4.555	4.704	4.920	4.935	5.241

La ampliación y diversificación de la oferta de programas de pregrado iniciada en el año 2005, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 3, ha tenido un impacto significativo en la matrícula nueva. En los últimos cinco años, los nuevos programas pasaron de aportar un 18% de la matrícula nueva a un 39% en el año 2011, verificándose en dicho período una reducción del 24% de esta matrícula en los programas antiguos. Por otra parte, en el mismo período, la matrícula total promedio de estudiantes por programa de pregrado, no experimenta variaciones importantes, situándose en torno a un total de 250 estudiantes por programa.

Tabla N° 3: Evolución de Matrícula Nueva en los Programas de Pregrado

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Matrícula Nueva en Programas Antiguos	1.072	1.067	1.028	815	816
Matrícula Nueva en Programas Nuevos	240	288	259	332	521
Matrícula Nueva	1.312	1.355	1.287	1.147	1.337
Participación de Programas Nuevos *	18%	21%	20%	29%	39%
Matrícula Total Promedio por Programa	240	248	259	247	238

* Porcentaje de matrícula nueva en los programas nuevos sobre el total de matrícula nueva de la Universidad.

En relación con el destinatario objetivo de los programas de pregrado, la misión de la Universidad los identifica preferentemente como jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos. Al respecto, según los antecedentes de la admisión

2011⁴, la edad promedio de los nuevos estudiantes ingresados a programas de pregrado fue de 20 años, aunque los estudiantes con 18 años fueron el grupo más numeroso. Las mujeres representaron el 62% de los estudiantes nuevos y el 7% ingresó como estudiante trabajador.

La gran mayoría de estos estudiantes reside en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago. De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 4, en los últimos cinco años, el 75% de los nuevos estudiantes provino de las zonas de Santiago Poniente, Santiago Suroriente, Santiago Sur y Santiago Norte. En el año 2011, el 90% de los nuevos estudiantes residían en la ciudad de Santiago y el 5% residía fuera de la Región Metropolitana de Santiago.

Tabla N° 4: Evolución de la Distribución de la Matrícula Nueva Según Residencia de los Estudiantes (En porcentaje)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Santiago Suroriente	28%	24%	26%	27%	25%
Santiago Poniente	23%	24%	23%	23%	23%
Santiago Sur	20%	18%	18%	18%	19%
Santiago Norte	10%	10%	11%	8%	9%
Otras comunas de la Región Metropolitana	5%	7%	6%	8%	9%
Santiago Centro	5%	6%	6%	6%	5%
Santiago Nororiente	5%	6%	6%	6%	5%
Otras comunas fuera de la Región Metropolitana	4%	6%	3%	3%	5%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%

Asimismo, la gran mayoría de estos estudiantes proviene de establecimientos de enseñanza media subvencionados. De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 5, en los últimos cinco años, uno de cada cuatro estudiantes provino de establecimientos particulares subvencionados y municipales. Aunque en este período, el número de estudiantes nuevos proveniente de establecimientos municipales presentaba una declinación sostenida, esta situación se revierte en el año 2011. También se observa, en el mismo período, que hay un ingreso relevante de jóvenes con interés en continuar su formación incompleta en la educación superior o ampliar la que ya posee.

Tabla N° 5: Evolución de la Distribución de la Matrícula Nueva según Establecimiento de Origen (En porcentaje)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Municipal	23,0%	21,0%	18,6%	15,2%	24,0%
Particular subvencionado	54,0%	51,0%	55,7%	59,2%	54,0%
Particular pagado	9,0%	9,0%	8,7%	7,9%	7,0%
Educación superior completa o incompleta	14,0%	19,0%	17,0%	17,7%	15,0%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%

4. Informe de Admisión y Matrícula de Estudiantes 2011 e Informe de Caracterización de Estudiantes UCSH, 2011.

Además de su residencia en comunas populosas y su egreso de establecimientos subvencionados de enseñanza media, los estudiantes nuevos que ingresaron a la Universidad, según antecedentes disponibles para el año 2011⁵, declararon un ingreso familiar cercano a un promedio de \$400.000 y la mitad de ellos expresó la necesidad de ayuda para financiar sus estudios. Al respecto, en ese año, el 24% de los estudiantes fue beneficiario del crédito con garantía estatal para estudios superiores y el 24% recibió algún tipo de beca pública⁶. De hecho, en el mismo año, la Universidad fue la universidad privada con mayor porcentaje de estudiantes nuevos con becas públicas.

De los antecedentes familiares declarados por estos estudiantes, se desprende que la escolaridad promedio de ambos padres era alrededor de 11 años, habiendo la mitad de ellos cursado sólo hasta educación media en establecimientos subvencionados y sólo un 15% realizado estudios de educación superior. La mayor parte de los padres labora como empleado, obrero o personal de servicio y el 60% de las madres que están empleadas, lo hacen en el mismo tipo de ocupación.

En síntesis, de los resultados expuestos se desprende que la matrícula nueva de estudiantes está significativamente influenciada por la apertura de los nuevos programas y que el comportamiento de la matrícula en jornada vespertina presenta un comportamiento variable. En este último aspecto, se tiene considerado realizar un seguimiento y evaluación de las causas de este comportamiento, con la finalidad de adoptar las medidas que permitan resolver la situación.

Los estudiantes que ingresan a los programas de pregrado que imparte la Universidad se corresponden plenamente con el destinatario preferente que establece la misión institucional, puesto que cuatro de cada cinco estudiantes ingresados corresponden a la primera generación de familias de características populares que accede a la educación superior, haciendo un esfuerzo económico importante para ello, el que la Universidad apoya por su participación en el sistema de crédito con garantía estatal para estudios superiores, así como a través del otorgamiento de becas internas.

c) Organización de la docencia de pregrado

La organización de la docencia de pregrado está orientada por el Modelo de Formación y regulada por el Reglamento Orgánico de la Universidad. Al respecto, la docencia es responsabilidad de las Facultades, las que se organizan en Escuelas para este efecto. De esta manera, las Escuelas son responsables de los programas de formación conducentes a grado académico o título profesional, cuyo campo disciplinar o área profesional les compete y, por tanto, de la gestión de sus planes de estudio, la programación de sus actividades curriculares, así como de sus procesos de implementación, supervisión y evaluación.

De manera temporal, la Escuela de Ciencias de la Salud y la Dirección de Bachillerato y Propedéutico se encuentran bajo la dependencia de la Vicerrectoría Académica. En el caso de la Escuela de Ciencias de la Salud, la Universidad tiene proyectada la creación

5. Informe de Caracterización de Estudiantes UCSH, 2011.

6. Ranking: División de Educación Superior 22-11-2011, MINEDUC; Matrícula de primer año 2011: SIES, MINEDUC.

futura de la Facultad por la incorporación de nuevos programas de pregrado en esta área. Por su parte, la Dirección de Plan Común de Universidad, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil es la responsable de la gestión de las actividades curriculares que el Modelo de Formación establece como comunes para todos los estudiantes de pregrado de la Universidad. Este plan comprende las actividades curriculares optativas de desarrollo personal, formación teológica y formación ética, incluyendo las actividades curriculares electivas que los estudiantes cursan en función de sus propios intereses.

De esta manera, las actividades curriculares del Plan Común de Universidad se constituyen en un espacio en que estudiantes de distintos programas de pregrado comparten una misma formación, experiencia que la Universidad considera fundamental en el desarrollo de las competencias sello, propias de su identidad institucional.

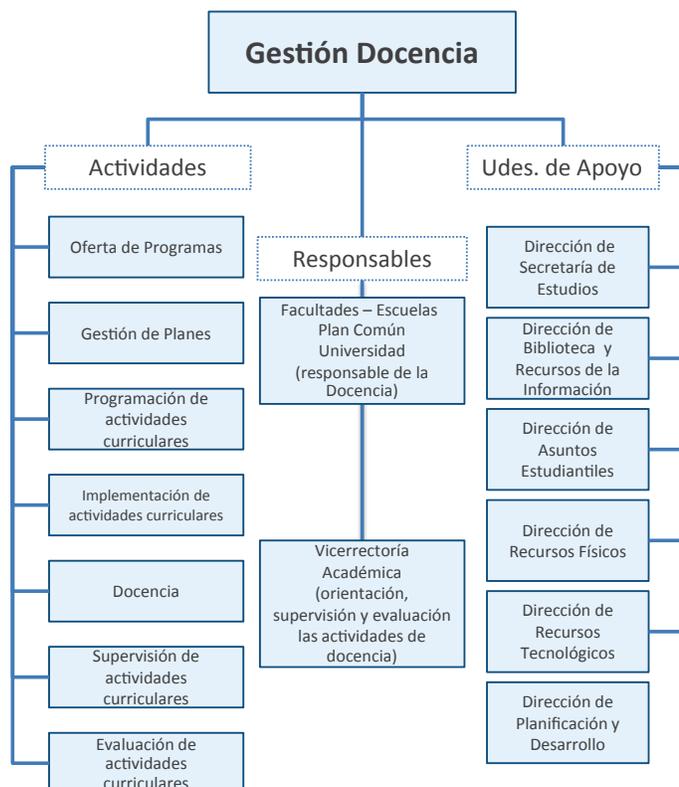
Similar situación se establece con el Plan Común de Educación, constituido por todas las actividades curriculares que los planes de estudio de los programas de pedagogía establecen como comunes para todos sus estudiantes. La gestión de estas actividades curriculares es responsabilidad del Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación, dependiente de la Facultad de Educación.

La Vicerrectoría Académica, a través de la Dirección de Docencia, la Secretaría de Estudio y la Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información, es responsable de la orientación, supervisión y apoyo técnico de las unidades académicas en el desarrollo de los procesos docentes que les compete.

También prestan servicios centralizados de apoyo a la docencia, la Dirección de Recursos Físicos y la Dirección de Recursos Tecnológicos, dependientes de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas; la Dirección de Asuntos Estudiantiles, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil; y la Dirección de Planificación y Desarrollo.

En la figura N° 1 se presenta un esquema en el que se indican las actividades docentes que se realizan en los programas de pregrado, los responsables de su gestión y las unidades de apoyo con que se cuenta para su realización.

Figura N° 1: Esquema de Organización de la Docencia de Pregrado



Asimismo, en la tabla N° 6 se indican las unidades académicas responsables de los programas de pregrado impartidos por la Universidad y de los planes comunes que contemplan sus planes de estudio.

Tabla N° 6: Programas de Formación y Planes de Pregrado por Unidad Académica

Unidades Académicas	Programas de Pregrado	Planes Comunes
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía		
Escuela de Ciencias Religiosas	Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	
Escuela de Filosofía	Pedagogía en Filosofía	
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas		
Escuela de Psicología	Psicología	
	Técnico Universitario en Educación Social	
Escuela de Trabajo Social	Trabajo Social	
Escuela de Sociología	Sociología	
Escuela de Derecho	Derecho	
Escuela de Administración y Economía	Ingeniería Comercial	
	Ingeniería en Administración	
	Contador Público y Auditor	

Facultad de Educación		
Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes	Pedagogía en Educación Física	
Escuela de Educación Inicial	Educación Parvularia	
	Pedagogía en Educación Básica	
	Pedagogía en Educación Diferencial	
Escuela de Educación en Humanidades y Ciencias	Pedagogía en Castellano	
	Pedagogía en Historia y Geografía	
	Pedagogía en Inglés	
	Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	
	Pedagogía en Educación Artística en Enseñanza Básica y Media	
	Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	
Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación		Plan Común de Educación
Otras Unidades Académicas		
Escuela de Ciencias de la Salud	Kinesiología	
Dirección de Bachillerato y Propedéutico	Bachillerato en Ciencias y Humanidades	
Dirección de Plan Común Universidad		Plan Común Universidad

En síntesis, la docencia de pregrado en la Universidad se encuentra organizada de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación y a la reglamentación que establece para su organización, las que se encuentran operando en todas las áreas y niveles de la Institución, según el análisis de su vigencia y aplicación.

Esta organización es funcional a los propósitos que la Universidad ha establecido para la docencia de pregrado y cuenta con instancias de supervisión tanto a nivel académico, por parte de las Facultades, como de su gestión, por la Vicerrectoría Académica. Asimismo, cuenta con unidades de apoyo tanto a nivel técnico como de servicios.

1.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado

El Modelo de Formación establece los ejes fundamentales que orientan los procesos y programas de formación de la Universidad; su perfil formativo, el de los estudiantes y el de los académicos; y la organización curricular de los programas de pregrado. Por su parte, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 ha establecido como exigencia de innovación para la docencia de pregrado, la orientación de perfiles de egreso por competencia, la flexibilidad de los planes de estudio y la articulación de los programas de pregrado, postgrado y educación continua.

Para estos efectos, en el Programa de Rediseño del Currículum y la Docencia de dicho plan, se contempla como meta estratégica, consolidar en el Modelo de Formación un

diseño curricular que considere las prácticas tempranas y el establecimiento de múltiples entradas y salidas conducentes a grados de bachiller y licenciado y a títulos técnicos y profesionales, permitiendo a los estudiantes escoger su propia trayectoria formativa, articulada con la prosecución de estudios de postgrado y de educación continua.

A continuación, se reseñan los aspectos fundamentales que orientan actualmente la gestión de la producción curricular y la definición de perfiles y el diseño curricular de los programas de pregrado de la Universidad, así como la asignación de recursos para su funcionamiento.

a) Gestión de la producción curricular en los programas de pregrado

La creación, supresión o discontinuidad de los programas de pregrado es una atribución del Consejo Universitario y cuya sanción debe ser ratificada por la Junta Directiva. Tanto las Facultades como la Vicerrectoría Académica pueden presentar proyectos para la creación, modificación, supresión o discontinuidad de programas de pregrado, correspondiendo su evaluación al Comité Curricular Institucional.

Este Comité se encuentra operando desde el año 2004⁷ y su rol principal es la evaluación de la producción curricular en términos de la calidad, identidad y sustentabilidad de las propuestas que se le presenten, tanto para la creación de nuevos programas de formación como para la renovación y adecuación de los planes de estudio vigentes, lo cual se encuentra normado por los Criterios y Normas sobre la Producción Curricular de la Universidad Católica Silva Henríquez⁸.

El Comité es presidido por el Director de Docencia y está integrado por el jefe de la unidad de Gestión Curricular, dependiente de esa Dirección, por el Director de Pastoral Universitaria, un profesional de la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad y dos representantes de los académicos permanentes⁹.

En este cometido, le corresponde a la Dirección de Docencia desempeñarse como instancia de orientación, apoyo, supervisión y evaluación de las actividades relacionadas con la producción curricular. Por su parte, la unidad de Gestión Curricular, dependiente de esta misma Dirección, es responsable de realizar las siguientes funciones:

- Coordinación, apoyo y evaluación de los procesos de diseño curricular y de contenido asociado, a requerimiento del Comité Curricular Institucional.
- Supervisión, sistematización y regulación de la oferta semestral de las actividades curriculares.
- Coordinación con la Secretaría de Estudios, para la planificación de la oferta semestral de las actividades curriculares establecidas en los planes de estudio de pregrado vigentes.
- Supervisión, seguimiento y evaluación de los diversos componentes de implementación comprometidos en los proyectos de producción curricular.

7. Resolución de Rectoría N° 2004/034, agosto de 2004.

8. Resolución N° 2010/089, noviembre de 2010.

9. Resolución de Rectoría N° 2009/028, junio de 2010.

- Planificación y evaluación de las diversas acciones asociadas al acompañamiento en la producción curricular en las unidades académicas.
- Supervisión y evaluación de los procesos y estructuras curriculares acorde a los criterios del Modelo de Formación y las exigencias derivadas de los procesos de acreditación de programas, orientando su adecuación como un proceso continuo.

Desde el año 2005, la evaluación de los proyectos de nuevos programas de pregrado contempla dos evaluaciones externas de académicos con competencias disciplinares o profesionales atinentes al proyecto evaluado. Asimismo, a requerimiento del Comité Curricular Institucional, la Dirección de Planificación y Desarrollo, por intermedio de su unidad de Planificación y Análisis Institucional, realiza las siguientes acciones para evaluar la factibilidad comercial y financiera de estos proyectos:

- Contrata un estudio de mercado que permite entregar antecedentes respecto de la pertinencia del proyecto; los atributos que los potenciales postulantes valoran en la elección del programa de pregrado; y la factibilidad de su oferta en el mercado.
- Realiza un estudio de factibilidad financiera a partir de la matrícula proyectada y las tasas de retención de los programas en el sistema; los aranceles estimados de acuerdo a los costos proyectados de su operación y los existentes en la competencia; y las inversiones que demanda su implementación.

Todos estos antecedentes evaluativos son presentados por la Vicerrectoría Académica al Consejo Universitario para su sanción, decisión que debe ser ratificada por la Junta Directiva de la Universidad. Una vez aprobada la creación de un nuevo programa o la renovación o actualización de un plan de estudio vigente, mediante resolución de Rectoría, se encomienda su implementación a las Facultades cuando corresponde a las áreas bajo su competencia, o a la Vicerrectoría Académica cuando se trata de un área nueva.

En el anterior proceso de acreditación institucional del año 2008¹⁰, se evidenció la existencia de una disyuntiva no resuelta en torno a la adopción de un modelo de formación por competencias. Para este efecto, en el año 2010, por intermedio del documento Apoyo a la Gestión Curricular, se definió como currículum orientado al desarrollo de competencias, la disposición y alineación con la construcción de un currículum basado en competencias, considerando la formación profesional como una instancia para el desarrollo y la consolidación de competencias profesionales, enriquecidas por el sello identitario de la institución.

De esta manera, el currículum orientado al desarrollo de competencias no sólo recoge los requerimientos del contexto sino que también integra el proyecto institucional con su identidad católica y salesiana, estableciendo como su característica central la incorporación del saber, saber hacer y saber ser, como establece el Modelo de Formación de la Universidad. Por otra parte, esta construcción curricular también considera, entre otras fuentes, la información recogida de procesos de autoevaluación que realizan las unidades académicas, posibilitándoles una gestión autónoma y un direccionamiento particular desde sus propios escenarios de realización.

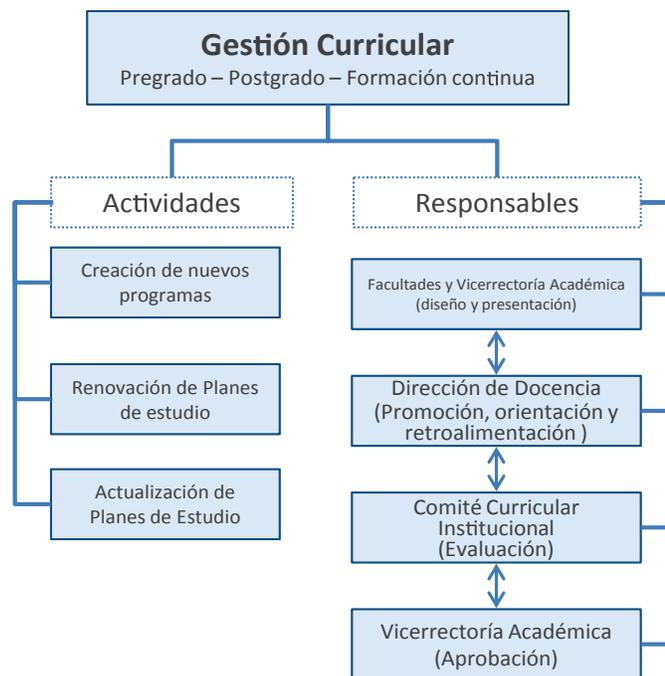
Por lo tanto, el diseño del enfoque curricular asumido por la Universidad no se adscribe a los modelos clásicos y funcionales basados en competencias, con estructuras modulares

10. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

y que se centran fundamentalmente en dar respuestas a las demandas del mercado, sino a un currículum de transición entre un currículum por objetivos y uno con enfoque por competencias, que se focaliza en el desarrollo integral del estudiante, buscando desarrollar, en función de su perfil de ingreso, competencias personales y profesionales que le permitan un desempeño profesional de calidad, responsable y solidario.

En la figura N° 1 se presenta un esquema en el que se identifican las actividades de producción curricular en los programas de pregrado, los responsables de su diseño, presentación y evaluación, así como la unidad de apoyo que se cuenta para su realización.

Figura N° 1: Esquema de la Gestión de la Producción Curricular en los Programas de Pregrado



En síntesis, la producción curricular en los programas de pregrado de la Universidad está regulada por orientaciones y normas claras y es evaluada por instancias que aseguran la calidad, identidad y sustentabilidad de los proyectos de nuevos programas y de renovación o adecuación de los planes de estudios vigentes. De acuerdo al análisis de su aplicación y vigencia, estos mecanismos se encuentran operando en todas las áreas y niveles que corresponde.

b) Definición de perfiles y diseño curricular de los programas de pregrado

La definición del perfil de egreso de un programa de pregrado y el diseño de su estructura curricular, también se encuentra orientado por las disposiciones del Modelo de Formación sobre la organización curricular y regulado por las normas establecidas en el documento Criterios y Normas sobre Producción Curricular¹¹, correspondiendo su evaluación al Comité Curricular Institucional.

11. Resolución de Rectoría N° 2010/089, noviembre de 2010.

Los Consejos de Facultad son las instancias que aprueban la presentación de los proyectos de renovación o adecuación de planes de estudios vigentes que realizan sus unidades académicas, las que deben sustentarlos por procesos de autoevaluación, para lo cual cuentan con el apoyo y acompañamiento de la unidad de Gestión Curricular, dependiente de la Dirección de Docencia.

De esta manera la definición o reelaboración del perfil de egreso se sustenta en el estado de desarrollo disciplinar, en las demandas de formación profesional y en el desempeño laboral que se espera de los egresados del programa. La autoevaluación garantiza que la definición o reelaboración del perfil de egreso es el resultado de un proceso reflexivo integrado tanto por académicos provenientes de la especialidad como de los planes comunes que correspondan, delimitando las competencias sello, genéricas, específicas y disciplinares.

A partir del perfil de competencias de egreso definido se realiza la formulación o modificación del correspondiente plan de estudio, estableciendo los aprendizajes que concurren a las competencias; las actividades curriculares que se hacen cargo de dichos aprendizajes, determinando su carácter de actividad mínima, optativa o electiva; y la correspondiente malla curricular.

Para este efecto, el Modelo de Formación establece un sistema de créditos, que pondera cada crédito de formación como equivalente a una hora semanal de trabajo en un período semestral de 19 semanas de estudio. Los créditos curriculares que contemplan las actividades mínimas, optativas y electivas de un plan de estudios, se indican en la tabla N° 7.

Tabla N° 7: Créditos por Tipo de Actividad Curricular

Actividad Curricular	Horas Semestrales de Trabajo del Estudiante	Número de Créditos
Electiva	72 horas	4
Optativa	108 horas	6
Mínima sin ayudantía	144 horas	8
Mínima con ayudantía	180 horas	10
Seminario de Grado	360 horas	20
Práctica Profesional	360 horas	20

Los programas de estudio de las actividades curriculares contemplan un descriptor, los aprendizajes esperados, así como los contenidos, los criterios metodológicos, los criterios evaluativos, los recursos didácticos y los recursos bibliográficos.

La renovación o adecuación curricular de los planes de estudio vigentes está contemplada al egreso de su primera cohorte o cuando los resultados de los procesos de autoevaluación que realizan las unidades académicas establecen su necesidad.

Al respecto, de los resultados de la acreditación de los programas de pregrado de la Universidad, se desprende que en el 93% de estos programas se reconoce como fortaleza la definición clara del perfil y su consistencia con la misión y propósitos institucionales.

Asimismo, en el 86% de los programas acreditados se considera que existe coherencia en términos de su estructura curricular y el perfil declarado.

En el caso particular de los programas de pedagogía, en el 55% de los programas acreditados se reconoce que existe equilibrio entre los distintos componentes del plan de formación en la especialidad, plan de área y general, pero también en el mismo porcentaje se considera que falta diferenciar los componentes del plan de estudio relativos al grado de licenciado y el título profesional.

En síntesis, la definición del perfil de egreso y el diseño curricular de los programas de pregrado están regulados por orientaciones y normas claras y son evaluadas por instancias que aseguran su pertinencia, coherencia y consistencia. Estos mecanismos se encuentran operando en todas las áreas y niveles que corresponde, de acuerdo al análisis de su aplicación y vigencia.

De los resultados de los procesos de acreditación de los programas de pregrado se puede sostener que estos mecanismos garantizan perfiles de egreso adecuados, consistentes con la misión institucional y coherentes con su estructura curricular. No obstante, es necesario seguir avanzando en la evaluación de los perfiles intermedios y, en el caso de los programas de pedagogía, en el aseguramiento del equilibrio entre los componentes que diferencian el grado de licenciado y el título profesional, así como de la modalidad de las prácticas profesionales. Estas acciones están contempladas en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

c) Asignación de recursos para los programas de pregrado

Todas las unidades académicas de la Universidad responsables de programas de pregrado y planes comunes cuentan con una dirección; una dotación de académicos permanentes y adjuntos; personal administrativo de apoyo; instalaciones y equipamiento para su funcionamiento.

Cada académico permanente, independientemente de la extensión de su jornada, cuenta con un puesto de trabajo con su correspondiente equipamiento y conexiones a las redes internas y externas. Para los académicos adjuntos, en cada unidad académica existe un espacio común de trabajo, que también cuenta con equipamientos computacionales de uso común, conectados a las redes.

La provisión de los recursos bibliográficos es realizada por la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, de acuerdo a los requerimientos de las unidades académicas para la cobertura de la bibliografía establecida en sus planes de estudio y el desarrollo de colecciones para líneas de especialización. La referida Dirección mantiene un procedimiento a través del cual se realizan estos requerimientos y ha establecido criterios para implementar la gestión de adquisiciones.

Por otra parte, a través de la Secretaría de Estudios, se realiza centralizadamente la asignación de las salas, laboratorios, talleres y gimnasios, así como de los recursos de enseñanza que los académicos emplean para la realización de las actividades curriculares. La provisión y mantención de las instalaciones y equipamiento empleados en la docencia

es responsabilidad de la Dirección de Recursos Físicos, quien también es responsable de las inversiones para su reposición.

La Universidad cuenta con un Campus Virtual, dependiente de la Dirección de Docencia, que facilita el proceso de integración de tecnologías al quehacer académico principalmente, a través de una plataforma que es empleada como complemento de las clases presenciales, siendo su cobertura de aproximadamente el 55% de las actividades docentes programadas en cada semestre.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 8, en los últimos cinco años, se observa, en general, un aumento de los recursos destinados a los programas de pregrado en una proporción notoriamente superior al aumento de la matrícula total de estudiantes de pregrado en el mismo período:

- La dotación de académicos, en términos de jornadas completas equivalentes, aumentó en un 25% y el personal de gestión en las unidades académicas en un 44%.
- El número de volúmenes en biblioteca se incrementó en un 143% y el de las suscripciones un 138%.
- Los metros cuadrados disponibles para la docencia, las unidades académicas y los servicios de apoyo aumentó en un 29%.
- El número de equipos computacionales destinados a la docencia aumentó en un 31%.

Tabla N° 8: Evolución de Recursos Disponibles para los Programas de Pregrado

Año	2007	2008	2009	2010	2011
N° de Jornadas Completas Equivalentes	120	127	137	144	150
N° de Personal de Gestión en Programas	64	65	63	77	92
N° de Volúmenes	70.865	98.740	120.683	169.464	172.135
N° de Suscripciones	32	35	67	73	76
N° Equipos Computacionales	307	368	368	373	401
m ² Construidos	20.382	20.894	21.114	25.053	26.273

Por otra parte, las unidades académicas tienen asignado un presupuesto para el financiamiento de su gasto de personal y a través de su plan anual de trabajo presupuestan la compra de los bienes y servicios que requieren para el cumplimiento de sus propósitos. Al respecto, de acuerdo a la información consignada en la tabla N° 9, se observa que en los últimos cinco años:

- Los gastos de operación ejecutados directamente por las unidades académicas aumentaron en mayor proporción que los ingresos provenientes de los derechos y aranceles, lo que significó que el gasto de operación realizado centralizadamente aumentó en una proporción menor.
- Los gastos de operación ejecutados directamente por las unidades académicas correspondieron, en promedio, al 59% del total de los gastos de operación ejecutados por la Universidad, representado, en promedio, el 54% de los ingresos provenientes de derechos y aranceles.

Tabla N° 9: Evolución de los Gastos de Operación (Millones de pesos)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Derechos y Aranceles	8.599	9.996	11.040	11.490	12.418
Gastos Unidades Académicas	4.587	5.986	5.177	6.359	6.929
Gastos Centralizados	3.467	3.625	4.167	4.467	4.421
Gastos Unidades Académicas / Gastos Centralizados	57%	62%	55%	59%	61%
Gastos de Unidades Académicas / Derechos y Aranceles	53%	60%	47%	55%	56%

En términos de resultados, todos los programas acreditados presentan como fortaleza el contar con cuerpos directivos adecuados y docentes idóneos y suficientes para desarrollar las funciones requeridas por la unidad académica y que su estructura organizacional y financiera es clara y con normas y funciones definidas. Asimismo, en el 93% de estos programas se considera que la infraestructura y el equipamiento son adecuados para servir sus requerimientos.

En síntesis, las unidades académicas disponen de personal y de dependencias y equipamiento para su funcionamiento, así como disponen centralizadamente de instalaciones, servicios y recursos educacionales para los programas de pregrado bajo su responsabilidad. Estos recursos han aumentado, destacándose especialmente los recursos de biblioteca. De acuerdo a los resultados reseñados en el área de gestión institucional y en la acreditación de programas de pregrado, estos recursos son adecuados y suficientes.

Asimismo, las unidades académicas gestionan de manera directa una proporción significativa del presupuesto que la Universidad dispone para sus gastos de operación, representando una proporción también importante de los ingresos por derechos y aranceles de los programas de pregrado.

1.3. Proceso de Enseñanza

De acuerdo con el Modelo de Formación, el eje fundamental de la identidad salesiana de la Universidad es una labor formativa centrada en la autonomía y protagonismo de los estudiantes en sus aprendizajes y en las competencias de los académicos para su enseñanza. A partir de esta orientación fundamental, la Universidad se encuentra empeñada en el desarrollo de un proceso de articulación efectiva entre los mecanismos de admisión de sus estudiantes, los procesos docentes, los recursos educacionales y los servicios estudiantiles que les permiten progresar en sus estudios, y los mecanismos de seguimiento a su egreso y de vinculación con sus empleadores.

En este sentido, el proceso de enseñanza en los programas de pregrado es responsabilidad de las Facultades y sus unidades académicas, en relación con los criterios de admisión, los métodos pedagógicos, la evaluación del aprendizaje, el uso de recursos didácticos, así como del seguimiento y evaluación de sus resultados.

La orientación y el aseguramiento de la calidad de este proceso es responsabilidad de la Vicerrectoría Académica, la que cumple este cometido por intermedio de la Dirección de Docencia que, en este ámbito, desarrolla las siguientes funciones:

- Conducción y coordinación de los procesos de perfeccionamiento docente y sus efectos en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.
- Conducción, coordinación y apoyo a la incorporación y transferencia de los recursos tecnológicos a la docencia en las unidades académicas.
- Planificación, implementación y evaluación de la producción didáctica en las unidades académicas.
- Planificación, implementación y evaluación de mecanismos que posibiliten apoyar a las unidades académicas en sus procesos de rediseño e innovación de la docencia.
- Planificación, implementación y desarrollo de estudios asociados a la calidad de los procesos docentes y sus resultados.

A continuación, se reseñan los aspectos relacionados con la selección y admisión de estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad; los mecanismos existentes para la nivelación de sus competencias y el acompañamiento en sus aprendizajes; los métodos pedagógicos, los procedimientos de evaluación del aprendizaje y el uso de tecnologías de enseñanza; y el seguimiento y evaluación de los resultados del proceso de enseñanza.

a) Sistema de selección y admisión

El actual Plan de Desarrollo Estratégico ha establecido como exigencia de inclusión en la docencia de pregrado, la promoción, implementación y desarrollo de un sistema de admisión a los programas de pregrado socialmente inclusivo y que considere la nivelación de competencias de los estudiantes que lo requieran.

Para este efecto, dicho plan contempla el desarrollo del Programa de Inclusión de Talentos, cuya meta es aumentar el número de estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos provenientes del tercio de mejor rendimiento escolar en los programas ofrecidos, fortaleciendo su difusión, ampliando los mecanismos inclusivos de admisión y estableciendo métodos de acompañamiento durante el progreso de sus estudios.

En este sentido, la instancia que orienta, norma, supervisa y evalúa los procesos de admisión a los programas de pregrado que la Universidad ofrece anualmente es la Comisión de Admisión y Matrícula. Esta Comisión está presidida por el Vicerrector Académico e integrada por el Vicerrector de Administración y Finanzas, el Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil, el Director de Planificación y Desarrollo, el Secretario General, el Director de Finanzas y un representante de cada una de las Facultades.

Esta Comisión, para cada proceso de admisión, formula el Documento Marco de Admisión, por el que se establecen los procedimientos de postulación, los criterios de selección y los requisitos de admisión de acuerdo a las disposiciones que establece el Reglamento del Estudiante de Pregrado¹² sobre la admisión de estudiantes. Asimismo, define las vacantes por programas y jornadas y los derechos de matrícula y aranceles. Este documento es presentado al Consejo Universitario por el Comité de Coordinación para su sanción.

Para el ingreso de estudiantes a sus programas de pregrado, la Universidad establece una vía de admisión regular y otra de admisión especial. La admisión regular comprende los procesos de selección de postulantes egresados de enseñanza media y de trabajadores.

12. Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2005/002, noviembre 2005.

Para los postulantes egresados de enseñanza media se consideran como indicadores básicos para la medición de sus competencias, las notas de enseñanza media (NEM) y el puntaje promedio de la prueba de selección universitaria (PSU). Desde el año 2011, también se incorporó entre estos indicadores el ranking de notas escolares.

En el proceso de admisión 2011 se contemplaron cuatro vías de ingreso regular:

- Admisión Vía PSU
- Admisión Vía Tabla de Ponderaciones
- Admisión Vía Bachillerato
- Admisión de Trabajadores

Para la admisión vía PSU, se exigió a los postulantes un puntaje ponderado mínimo de 450 puntos entre PSU Lenguaje y Comunicación (50%) y PSU Matemática (50%), salvo en el caso de los postulantes a carreras elegibles para la Beca Vocación de Profesor, en que la exigencia fue de un puntaje mínimo ponderado de 500 puntos.

La admisión vía Tabla de Ponderaciones es para aquellos postulantes que, no cumpliendo el puntaje mínimo ponderado de la PSU, se ubican en los tramos superiores del ranking de notas escolares de su establecimiento. Estos postulantes deben alcanzar un puntaje mínimo de 500 puntos ponderados, según los requisitos establecidos en la tabla N° 10.

Tabla N° 10: Tabla de Ponderaciones

Carreras	NEM	Ranking de Notas	PSU Lenguaje y Comunicación	PSU Matemáticas
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	20	50	15	15
Pedagogía en Educación Básica	20	50	15	15
Educación Parvularia	20	50	15	15
Pedagogía en Educación Diferencial	20	50	15	15
Pedagogía en Castellano	20	50	15	15
Pedagogía en Historia y Geografía	20	50	15	15
Pedagogía en Educación Física	20	50	15	15
Pedagogía en Inglés	20	50	20	10
Pedagogía en Filosofía	20	50	15	15
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	20	50	10	20
Trabajo Social	20	50	15	15
Sociología	20	50	15	15
Ingeniería Comercial	20	50	10	20
Ingeniería en Administración	20	50	10	20
Contador Público y Auditor	20	50	10	20
Psicología	20	50	10	20
Pedagogía en Educación Artística	20	50	15	15
Kinesiología	20	50	10	20
Derecho	20	50	20	10
Pedagogía en Ciencias	20	50	10	20
Ingeniería en Informática	20	50	10	20

Para la admisión vía Bachillerato¹³, los postulantes debían ser egresados de enseñanza media de la última promoción, haber rendido la PSU y encontrarse dentro del 10% superior del ranking escolar de notas. Esta vía de admisión también contempla el ingreso directo de los egresados del programa Propedéutico¹⁴ de la Universidad.

En la admisión de trabajadores, los postulantes deben acreditar una experiencia laboral de a lo menos un año y postular en una jornada alterna a la de su desempeño laboral. En esta vía de admisión, sólo se consideran las notas de enseñanza media.

En los programas de Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media, Pedagogía en Educación Física y Psicología requieren de pruebas especiales o entrevistas, que aplican en un proceso de selección interna para todos los postulantes.

El ingreso por admisión especial contempla a los siguientes postulantes:

- Las personas egresadas de Enseñanza Media en países extranjeros.
- Las personas que se encuentren realizando o hayan realizado un aporte importante en el ámbito de las artes, del deporte o de las ciencias.
- Las personas que se encuentren estudiando o hayan realizado o concluido estudios en instituciones de educación superior reconocidos en Chile o en su país de origen, o en institutos de formación religiosa reconocidos por la autoridad eclesiástica.

También se contempla el ingreso por admisión especial para la continuidad de sus estudios a los siguientes postulantes:

- Las personas que se encuentren estudiando o hayan realizado estudios en instituciones de educación superior reconocidos por el Ministerio de Educación o la autoridad correspondiente en su país de origen, o en institutos de formación religiosa reconocidos por la autoridad eclesiástica, con una validación de estudios equivalente, a lo menos, al número de créditos del primer año de estudio del Programa de Formación a que postulan.
- Las personas que ya hubiesen obtenido un título profesional, título técnico o grado académico, debidamente legalizado y que haya sido otorgado por una institución de educación superior reconocida en Chile o en su país de origen, y que las habilite para ingresar a un Plan Especial de Estudio de un Programa de Formación.

En términos del resultado de los procesos de admisión de estudiantes a los programas de pregrado de la Universidad, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 11, en los últimos cinco años las postulaciones, incluidas las de la jornada vespertina, presentan un comportamiento variable aunque en el año 2011 se aprecia un aumento significativo respecto de los años anteriores, situación que se explica por la apertura de dos nuevos programas de pregrado.

En el mismo período, las vacantes ofrecidas por la universidad se mantuvieron relativamente estables hasta el año 2009, en que comienzan a aumentar, produciéndose en el año 2011 un incremento sustancial, debido a un cambio de criterio en su determinación. Hasta el año 2010 las vacantes se definían de acuerdo al comportamiento histórico de la matrícula

13. Resolución de Rectoría N°039/2010, junio de 2010.

14. Resolución de Rectoría N°012/2010, marzo de 2010.

nueva en cada programa de pregrado, pero en el año 2011 se estableció un mínimo de 45 vacantes para todos los programas de pregrado, tanto en jornada diurna y vespertina. Esta situación implicó que en más de la mitad de los programas de pregrado se estableciera un número de vacantes superior al comportamiento de su matrícula nueva histórica. Respecto de la matrícula nueva, entre los años 2009 y 2010 se observa una declinación, la que se revierte en el año 2011, por la apertura de los dos nuevos programas, como se mencionó anteriormente.

Tabla N° 11: Evolución de Postulantes, Vacantes y Matrícula Nueva

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Total de postulantes	1.807	1.918	1.834	1.625	2.234
Postulantes de jornada vespertina	229	254	256	225	448
Vacantes	1.045	1.180	1.140	1.245	1.950
Matrícula Nueva	1.311	1.355	1.287	1.147	1.337

Del comportamiento de los postulantes, vacantes y matrícula nueva de estudiantes en los últimos cinco años, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 12, se desprende una disminución de la tasa de ocupación de vacantes (razón matrícula nueva a vacantes), la que se reduce significativamente en el año 2011, por la razón anteriormente expuesta sobre el aumento de las vacantes en este año sobre su comportamiento histórico.

En relación con el porcentaje de postulantes que se matricula finalmente, se observa una estabilidad en torno al 70% hasta el año 2011, cifra que se reduce a un 60%, aún cuando fue el año de mayor número de postulantes en todo el período. Esta situación coincide con que la Universidad presentó 10 de sus programas de pedagogía como elegibles para la Beca Vocación del Profesor, de manera que parte de los postulantes no pudieron ser seleccionados por no cumplir la exigencia mínima de puntaje ponderado en la PSU.

También está incidiendo en el porcentaje de postulantes que se matricula, la cantidad de cupos que la Universidad establece para aceptar a postulantes beneficiarios del crédito con garantía estatal para estudios superiores, que en el año 2011 fue de 400 para la matrícula nueva. De igual manera, las ofertas de becas, descuentos o copago que otras instituciones de educación superior realizan para captar postulantes, también está incidiendo de manera creciente en las decisiones de los postulantes.

No obstante estas dificultades, en los últimos cinco años, según la información de la misma tabla, los indicadores de selección de los estudiantes nuevos matriculados no se han afectado negativamente. Por una parte, el puntaje promedio de los estudiantes nuevos matriculados en la Prueba de Selección Universitaria (PSU) fluctuó en torno a los 525 puntos, el que estuvo por encima del promedio nacional de 502 puntos para los establecimientos particulares subvencionados y del promedio de 473 puntos para los establecimientos municipales, de acuerdo a los antecedentes que proporciona el DEMRE¹⁵, para el año 2011.

Por otra parte, en ese mismo período, el promedio de notas de enseñanza media (NEM) se mantuvo en torno al 5,5, aumentando a 5,7 en el año 2011, lo que se explica por la incorporación del ranking de notas escolares como requisito de admisión.

15. DEMRE, Censo Estadístico Proceso de Admisión Año Académico 2011.

Tabla N° 12: Evolución de los Indicadores de Admisión

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Matrícula Nueva / Vacantes	125%	115%	113%	92%	69%
Matrícula Nueva / Postulantes	73%	71%	70%	71%	60%
Puntaje Promedio PSU	525	525	530	525	526
Nota de Enseñanza Media	5,5	5,6	5,5	5,5	5,7

En relación con las vías de admisión, de acuerdo con los antecedentes consignados en la tabla N° 13 en los últimos cinco años, no se aprecian cambios significativos en la distribución de la matrícula nueva según las distintas vías de admisión, la mayor parte de los estudiantes nuevos ingresó por la vía regular. Entre los estudiantes ingresados por vía especial, el mayor grupo lo constituyen los estudiantes nuevos con estudios superiores incompletos.

Tabla N° 13: Evolución de la Distribución de la Matrícula Nueva según vías de Admisión

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Admisión Regular	85,7%	81,0%	83,0%	82,3%	85,0%
Estudios superiores incompletos	8,7%	12,6%	9,5%	10,8%	8,9%
Título técnico	3,8%	4,2%	4,1%	3,4%	3,3%
Título profesional o grado académico	1,2%	1,7%	3,0%	2,2%	2,1%
Otros casos	0,5%	0,5%	0,4%	1,3%	0,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

En síntesis, los procesos de selección y admisión de estudiantes que realiza la Universidad, están orientados por instancias y regulados por reglamentaciones y procedimientos que, de acuerdo al análisis de su aplicación y vigencia, operan regularmente en todas las áreas y niveles que corresponden. La consideración del ranking de notas escolares y los programas de Propedéutico y de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, son evidencia del compromiso institucional por desarrollar mecanismos inclusivos de admisión en cumplimiento de su misión institucional.

La aplicación de estos mecanismos, de acuerdo a los resultados, resultan ser eficaces para admitir jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, pero es necesario seguir avanzando en el desarrollo de acciones que permitan atraer un número de postulantes suficientes para la ocupación de las vacantes que ofrece la Universidad en sus programas de pregrado, lo que se encuentra considerado en el actual Plan de Desarrollo Estratégico, en términos de la revisión y actualización de sus políticas de aranceles y de ayudas estudiantiles.

b) Diagnóstico y nivelación de competencias

En concordancia con los mecanismos inclusivos de admisión que la Universidad ha implementado en el cumplimiento de sus propósitos, también ha establecido mecanismos de diagnóstico y nivelación de competencias para los estudiantes nuevos.

En términos de los mecanismos de diagnóstico, la Dirección de Docencia aplica un conjunto de cuestionarios a los estudiantes que ingresan a la Universidad, con la finalidad de diagnosticar sus habilidades de entrada, en los siguientes ámbitos:

- Comprensión Lectora
- Expresión Escrita
- Nivel de Dominio de Inglés Escrito
- Utilización de Tecnologías de Información

En el año 2012 se incorporó un cuestionario sobre Estilos de Aprendizaje y para los estudiantes del programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades se aplica una encuesta vocacional. De los cuestionarios de habilidades se desprenden para el año 2011, los siguientes resultados:

- Comprensión Lectora: uno de cada cuatro estudiantes presenta niveles adecuados de comprensión lectora.
- Expresión Escrita: la mayoría de los estudiantes se encuentra en un nivel intermedio, con alguna debilidad en competencias que le permitan redactar textos con una estructura argumentativa, elaborar fundamentos, la ortografía, estilo y riqueza lexical, y cohesión y coherencia textual.
- Nivel de Dominio de Inglés Escrito: nueve de cada diez estudiantes se encuentra en los niveles inferiores (Alte 0 a 1).
- Utilización de Tecnologías de Información: nueve de cada diez estudiantes maneja procesador de textos; cuatro de cada cinco, presentación multimedia; la mitad, planilla de cálculo; y uno de cada diez, bases de datos.

De manera particular, en la Escuela de Educación Inicial se aplica la prueba Evalúa, que permite realizar un diagnóstico a todos los estudiantes que ingresan a sus programas, caracterizando sus habilidades instrumentales y habilidades cognitivas.

En términos de los mecanismos de nivelación de competencias, éstos operan en cuatro niveles: programa de Propedéutico, programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, sistema tutorial de acompañamiento académico e iniciativas propias de las unidades académicas.

El programa de Propedéutico, iniciado en el año 2010, está dirigido a jóvenes que cursan su enseñanza media en establecimientos municipales o particulares subvencionados y que se encuentran en el 5% superior de rendimiento escolar de su establecimiento. La aprobación de este programa permite a sus participantes ingresar al programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades y en el caso de estudiantes de alto rendimiento en el programa, el acceso directo a los demás programas de pregrado.

El programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, iniciado el año 2011, tiene como finalidad desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas en el área de lenguaje y comunicación oral y escrita, razonamiento matemático e interrelaciones sociales que favorezcan su desarrollo académico. Para este efecto los participantes del programa cursan un plan de estudios anual dividido en dos semestres académicos, con un total de 12 actividades curriculares. Los estudiantes egresados del programa pueden continuar estudios en los demás programas de pregrado de la Universidad.

Además, este programa contempla una modalidad de acompañamiento permanente a través de un programa de tutorías desarrollado en forma paralela a la propuesta académica. En el año 2012, el programa fue aprobado como programa de nivelación por el Ministerio de Educación y, por tanto, elegible para los estudiantes con Beca de Nivelación Académica.

El sistema tutorial de acompañamiento académico, iniciado el año 2011 por la Dirección de Docencia, se ha implementado hasta el momento en ocho programas: Derecho, Educación Parvularia, Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Inglés y Trabajo Social. Está dirigido a estudiantes de primer año, desarrollando estrategias de comprensión lectora en el primer semestre y estrategias de expresión escrita en el segundo semestre.

Las tutorías se realizan en una actividad curricular del plan de estudio de programa y comprende alrededor de 7 sesiones por semestre con todos los estudiantes de una sección. Adicionalmente se realizan atenciones individuales o grupales para el apoyo del trabajo académico que realizan los estudiantes. En el año 2011 se atendió por el sistema de tutorías a un promedio de 700 estudiantes por semestre y se espera elevar esa cifra a 900 estudiantes en el año 2012. En las evaluaciones preliminares realizadas por la Dirección de Docencia se observa que el rendimiento académico de los estudiantes participantes se diferencia significativa y favorablemente de los que no lo hacen.

Adicionalmente, la Escuela de Educación Inicial, el programa de Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa, en conjunto con la Dirección de Plan Común de Universidad, y el programa de Pedagogía en Inglés se encuentran desarrollando iniciativas propias de acompañamiento académico o nivelación de competencias para sus estudiantes.

Dado que todas estas iniciativas son de reciente implementación, aún no se cuenta con antecedentes concluyentes que permitan evaluar el impacto que tienen sobre el rendimiento académico de los participantes, aún cuando las evidencias preliminares presentan resultados positivos.

En síntesis, la Universidad cuenta con mecanismos de diagnóstico para evaluar las habilidades de entrada de los nuevos estudiantes, así como de nivelación de competencias y de acompañamiento académico para los estudiantes que lo necesiten, pero por su reciente implementación aún no existen evidencias conclusivas sobre su efectividad, aunque las evaluaciones preliminares arrojan resultados positivos.

La consideración en el actual Plan de Desarrollo Estratégico, del Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia, va a implicar un trabajo más sistemático en lo referido a la nivelación de competencias, al tener como indicador fundamental un currículum y una docencia pertinente a la realidad de ingreso del estudiante.

c) Métodos pedagógicos, procedimientos evaluativos y uso de tecnologías de enseñanza

De acuerdo con el Modelo de Formación, los académicos de la Universidad deben caracterizarse por la permanente búsqueda, renovación y actualización de las metodologías de enseñanza y estrategias de aprendizaje que mejor contribuyan a la formación integral de

los estudiantes. En este sentido, el actual Plan de Desarrollo Estratégico, en el Programa de Rediseño del Currículum y la Docencia, contempla como meta estratégica mejorar la retención, rendimiento, tiempo real de titulación e inserción laboral de los estudiantes en todos los programas de pregrado mediante el rediseño de las estrategias de enseñanza y evaluación.

En este contexto, la orientación de los métodos pedagógicos, procedimientos evaluativos y uso de tecnologías de enseñanza en los programas de pregrado es responsabilidad de las Facultades y de sus unidades académicas. El principal mecanismo empleado para su definición son los programas de estudio de las actividades curriculares, todos los cuales son evaluados por el Comité Curricular Institucional, al momento de la creación de un nuevo programa de formación o por la renovación de un plan de estudio vigente.

Posteriormente, mediante la programación de las actividades curriculares que semestralmente realizan los académicos se van introduciendo adecuaciones o actualizaciones a los mismos. Estas programaciones, que están estructuradas de acuerdo a formato, son objeto de supervisión y evaluación por parte de las unidades académicas, las que a través de sus Consejos también entregan orientaciones y criterios al respecto. La actualización de los programas de estudio es evaluada por la Dirección de Docencia.

En las programaciones, las metodologías y estrategias de enseñanza que más declaran los académicos son de exposición, trabajo colaborativo, formulación de proyectos, portafolio, cuadernos de campo. Mayoritariamente son metodologías activo participativas que enfatizan al estudiante como centro del aprendizaje y al docente como mediador.

Respecto de los procedimientos de evaluación del aprendizaje, que se encuentran establecidos en el Reglamento del Estudiante de Pregrado¹⁶, constituyen el principal referente de los académicos al momento de elaborar las programaciones de las actividades curriculares, con la finalidad de apreciar el grado de dominio alcanzado por el estudiante en cuanto a los aprendizajes esperados y a las condiciones adquiridas de conformidad con los objetivos de los programas de estudio.

La implementación de los programas de estudio es responsabilidad de las unidades académicas y al inicio de cada semestre, los estudiantes reciben de parte del académico el programa de estudio de la actividad curricular y su correspondiente programación, la que consigna los procedimientos que se emplearán en la evaluación del cumplimiento de los aprendizajes esperados. Respecto de estos procedimientos existen experiencias institucionalizadas a través de proyectos MECESUP adjudicados que favorecen la evaluación auténtica coherente con las metodologías señaladas, cuyo objeto es la medición y calificación de los desempeños como expresión concreta de las competencias comprometidas en los perfiles de egreso.

A través de la evaluación de la docencia que realizan los estudiantes se tienen antecedentes sobre su percepción en dos dimensiones específicas del desempeño docente en el aula:

- Competencia Académico – Profesional: referida al conocimiento, dominio y actualización que el académico demuestra sobre los contenidos de la asignatura que imparte; los métodos didácticos para enseñar dichos contenidos; y los procedimientos evaluativos llevados a cabo.

16. Aprobado por Resolución de la Presidencia N° 2005/02, noviembre de 2005.

- Competencia Afectiva, Comunicacional y Administrativa: referida a la habilidad y manejo del académico sobre el clima afectivo, emocional y comunicacional al interior del curso y del aula, y destreza en el manejo de aquellos aspectos administrativos del curso que se perciben de su responsabilidad.

De los resultados de las evaluaciones en estas dos dimensiones, entre los años 2008 y 2010, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 14, se observa una positiva valoración de parte de los estudiantes. No obstante, en los últimos dos años se observa una menor valoración de estas dos dimensiones.

Tabla N° 14: Evolución de los Resultados de la Evaluación de la Docencia en Opinión de Los Estudiantes (Promedio de Calificaciones)

Año	2008		2009		2010		2011	
	1er	2do	1er	2do	1er	2do	1er	2do
Competencia Académico - Profesional	6,0	5,9	6,0	6,0	5,8	5,6	5,7	5,7
Competencia Afectiva, Comunicacional y Administrativa	6,0	5,9	6,0	6,0	5,8	5,6	5,7	5,7

Por otra parte, para el incentivo del uso de recursos tecnológicos en la docencia, en el año 2007 se constituyó el Campus Virtual a cargo de un equipo de profesionales y técnicos que brinda diversos servicios vinculados al uso de la plataforma Moodle, con la finalidad de promover la integración curricular de tecnologías, especialmente, de la plataforma virtual de aprendizaje la que se implementa a partir del año 2008.

El uso de esta plataforma aumentó de un 15% en el año 2008 hasta un 61% registrado en el año 2011, considerando la cantidad de secciones y la cantidad de aulas virtuales efectivamente utilizadas. Este incremento obedece a una integración voluntaria de los académicos a la plataforma virtual, porque no existe obligación de emplearla.

Por otra parte, el uso de las aulas virtuales ha ido evolucionando, de ser utilizada como repositorio en su inicio, hasta convertirse en una herramienta de comunicación y reflexión de los contenidos presenciales, entre otros procesos, lo que ha llevado a diseñar modelos pedagógicos, que hoy son utilizados en forma masiva en las prácticas profesionales de la Facultad de Educación.

Este último aspecto es el resultado de un extenso proceso de capacitación y acompañamiento, tendiente a mostrar las potencialidades de la plataforma y sus posibles usos en el contexto universitario. De este modo, el Campus Virtual ofrece múltiples instancias de apoyo a docentes y estudiantes, que han posibilitado la apropiación de la tecnología de los equipos de académicos y la consiguiente implementación de modelos pedagógicos en distintos programas de formación.

De esta manera, se da cumplimiento al indicador establecido en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico, que estableció como estándar una cobertura del 50% de actividades curriculares mínimas con apoyo de recursos tecnológicos, al año 2010.

En síntesis, los programas de estudio de las actividades curriculares son el principal mecanismo que la Universidad emplea para determinar los métodos de enseñanza, los

procedimientos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y las tecnologías de enseñanza que los académicos emplean en su docencia. En particular, los procedimientos evaluativos están reglamentados y se aplican en todos los programas de pregrado y el uso de tecnologías de enseñanza se ha masificado significativamente a través del Campus Virtual.

Las programaciones que los académicos realizan semestralmente para el cumplimiento de los programas de estudio de las actividades curriculares que realizan, son el principal medio que las unidades académicas emplean para actualizar estos métodos, procedimientos y tecnologías, las cuales son orientadas por los acuerdos que adoptan los Consejos de las respectivas unidades académicas y cuyas direcciones supervisan su cumplimiento.

De acuerdo a la evaluación de la docencia, los estudiantes poseen una valoración positiva de los métodos didácticos y los procedimientos evaluativos que emplean los académicos. No obstante, es necesario avanzar en la implementación de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el impacto que tienen sobre el aprendizaje de los estudiantes, los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación y las tecnologías de enseñanza que se aplican en los programas de pregrado, aspecto que se encuentra considerado en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

d) Seguimiento y evaluación de los resultados

En el actual Plan de Desarrollo Estratégico, el Programa de Rediseño del Currículum y la Docencia, contempla como meta estratégica fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de los programas de pregrado, respecto de los perfiles de ingreso, intermedios y de egreso; los planes y programas de estudio; el rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios; la inserción laboral de los egresados y la vinculación con sus empleadores.

En este sentido, la Universidad ha estado avanzando de manera consistente en el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados de sus programas de pregrado en dos líneas de desarrollo: por una parte, en el establecimiento de indicadores de eficacia de la docencia de pregrado y, por otra, en la consolidación de la autoevaluación en los programas de pregrado mediante su acreditación.

Al respecto, en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico ya se establecieron un conjunto de indicadores para el seguimiento y evaluación de la admisión de estudiantes, la progresión y el rendimiento en sus estudios y la inserción laboral de los egresados. La finalidad de estos indicadores es establecer como criterio de verificación de la eficacia de los programas de pregrado: el que sean capaces de ocupar todas sus vacantes, que logren retener la mayor cantidad de estudiantes con un buen rendimiento académico, que la mayor parte de ellos se titulen en el tiempo establecido en el plan de estudios y que a su egreso la mayor parte de ellos se ocupen en cargos propios de su profesión.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 15, se puede señalar que en los últimos cinco años, los programas de pregrado de la Universidad presentan niveles razonables de ocupación de vacantes¹⁷, retención, titulación e inserción laboral, atendidos los resultados que, en estos aspectos, se alcanzan en la educación superior. No obstante,

17. La baja tasa de ocupación de vacantes exhibida en el año 2010, como se explicó anteriormente, se debe a un aumento de las vacantes por sobre el comportamiento histórico de la matrícula nueva.

en relación con su evolución no se observa un progreso claro de estos indicadores y, al menos en la ocupación de vacantes y en la retención de estudiantes, se aprecia una declinación aún cuando, en este último caso, hubo un cambio de criterio que afecta la comparación de las cifras entre años.

Tabla N° 15: Evolución de los Indicadores de Admisión, Progresión de Estudios e Inserción Laboral

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Matrícula Nueva / Vacantes	125%	115%	113%	92%	69%
Tasa de retención de primer año*	90%	87%	88%	86%	82%
Tasa de retención del último año*	67%	59%	62%	59%	59%
Promedio de nota de aprobación de actividades curriculares	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
Tiempo real de titulación (para 10 semestres)*	11	11	11	11	12
Tiempo real de titulación (para 9 semestres)*	10	10	10	10	10
Tiempo real de titulación (para 8 semestres)*	8	9	9	9	10
Tiempo real de titulación (para 4 semestres)*	-	-	4	4	5
Titulados con empleo	86%	-	88%	-	89%
Ocupados en su profesión	88%	-	95%	-	91%

* A contar de las cohortes del año 2005 los indicadores de resultado fueron calculados para los estudiantes nuevos de primer año.

La autoevaluación en los programas de pregrado, es una de las orientaciones principales del Modelo de Formación, referida al compromiso institucional por asegurar una formación con responsabilidad. En este sentido, la Universidad ha adoptado la política de que, en independencia de su obligatoriedad, todos los programas de pregrado deben someterse a los procesos de acreditación que para ello se establecen en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. Al respecto, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 16, actualmente se encuentran acreditados 13 programas de pregrado, en plazos que van de 3 a 6 años. Esto significa que se ha obtenido la acreditación el 76% de los programas en condición de hacerlo.

De los restantes nueve programas, uno se encuentra en proceso de acreditación (Sociología); tres se encuentran proceso de autoevaluación (Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Administración); otros tres aún no se encuentran en régimen para acreditarse (Contador Público y Auditor, Derecho y Kinesiología); otro se encuentra discontinuado (Técnico Universitario en Educación Social); y otro no está considerado hasta el momento que se presente a acreditación por su carácter de programa de nivelación de competencias (Bachillerato en Ciencias y Humanidades).

Tabla N° 16: Situación de Acreditación de los Programas de Pregrado

Programa	Tipo de proceso	Situación actual	Años	Inicio	Término	Agencia Acreditadora
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	Obligatorio	Acreditada	5	30-07-2010	30-07-2015	AcreditAcción
Pedagogía en Educación Básica	Obligatorio	Acreditada	6	14-12-2011	14-12-2017	AcreditAcción
Educación Parvularia	Obligatorio	Acreditada	5	17-01-2011	17-01-2016	AcreditAcción
Pedagogía en Educación Diferencial	Obligatorio	Acreditada	5	19-01-2010	19-01-2015	AcreditAcción
Pedagogía en Castellano	Obligatorio	Acreditada	3	30-07-2010	30-07-2013	AcreditAcción
Pedagogía en Historia y Geografía	Obligatorio	Acreditada	5	19-01-2010	19-01-2015	AcreditAcción
Pedagogía en Educación Física	Obligatorio	Acreditada	5	17-01-2011	17-01-2016	AcreditAcción
Pedagogía en Inglés	Obligatorio	Acreditada	5	17-01-2011	17-01-2016	AcreditAcción
Pedagogía en Filosofía	Obligatorio	Acreditada	3	17-01-2011	17-01-2014	AcreditAcción
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Obligatorio	Acreditada	5	19-01-2010	19-01-2015	AcreditAcción
Pedagogía en Educación Artística	Obligatorio	Acreditada	3	19-01-2010	19-01-2013	AcreditAcción
Trabajo Social	Voluntario	Acreditada	4	24-11-2010	24-11-2014	AcreditAcción
Psicología	Voluntario	Acreditada	3	18-01-2012	18-01-2015	Qualitas
Sociología*	Voluntario	En 2° proceso de acreditación	-	-	-	-
Ingeniería Comercial	Voluntario	En autoevaluación	-	-	-	-
Ingeniería en Administración	Voluntario	En autoevaluación	-	-	-	-
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	Voluntario	En autoevaluación	-	-	-	-
Contador Público y Auditor	Voluntario	No está en régimen	-	-	-	-
Derecho	Voluntario	No está en régimen	-	-	-	-
Kinesiología	Voluntario	No está en régimen	-	-	-	-
Técnico Universitario en Educación Social	Voluntario	Programa discontinuado	-	-	-	-

* Se está a la espera del Acuerdo de Acreditación.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 17, en el año 2011, los programas en condiciones de acreditarse concentraban el 86% de la matrícula de estudiantes. A su vez, de esta matrícula, el 84% correspondió a la de programas acreditados. En los últimos cinco años, el porcentaje de la matrícula que pertenece a programas que están en condiciones de acreditarse, de acuerdo a la misma tabla, fluctuó alrededor del 90% y el porcentaje de la matrícula total de los programas acreditados con relación a los que están en condiciones de acreditarse, alrededor del 80%.

Tabla N° 17: Evolución del Porcentaje de la Matrícula en Programas en Condición de Acreditarse y Acreditados

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Porcentaje de matrícula total de programas que están en condiciones de acreditarse.	92%	87%	90%	94%	86%
Porcentaje de matrícula total de programas acreditados con relación a la matrícula que está en condiciones de acreditarse.	83%	82%	79%	83%	84%

En relación con los resultados alcanzados por los programas de pregrado en su acreditación, de acuerdo con los antecedentes disponibles en la tabla N° 18, las fortalezas más frecuentes corresponden a su cuerpo directivo y docente; estructura organizacional y financiera; perfil de egreso y estructura curricular; infraestructura y equipamiento; y vinculación con el medio. Destacan también las fortalezas referidas a su capacidad de autorregulación.

Tabla N° 18: Fortalezas en Programas de Pregrado Acreditados

Dimensión	Fortaleza	Frecuencia
Perfil de Egreso	Perfil de egreso claramente definido y consistente con la misión y propósitos institucionales.	93%
	Coherencia en términos de su estructura curricular y el perfil declarado.	86%
	Adecuada vinculación con el medio.	71%
	Equilibrio entre los distintos componentes del plan de formación.	43%
Condiciones Mínimas de Operación	Cuerpos directivos adecuados y docentes idóneos y suficientes para desarrollar las funciones requeridas por la unidad académica.	100%
	Estructura organizacional y financiera clara y con normas y funciones definidas.	100%
	Respaldo financiero que garantiza el adecuado funcionamiento de las carreras.	57%
	Infraestructura y equipamiento adecuado para servir los requerimientos de las carreras.	93%
	Procedimientos de admisión claramente definidos y conocidos.	36%
	Aplicación continua de evaluación de desempeño docente.	36%
Capacidad de Autorregulación	Reglamentación y normativa adecuadas y suficientemente difundida.	86%
	Claridad en la identificación de las principales fortalezas y debilidades de los programas, así como en el proceso de autoevaluación.	86%
	Plan de mejoramiento que se hace cargo de las debilidades detectadas en el informe.	86%
	Capacidad de análisis crítico de las unidades que se refleja en el informe de autoevaluación.	71%
	El proceso de autoevaluación contó con la participación de los actores de cada programa y sus resultados fueron difundidos.	71%
	Unidad con propósitos claramente definidos y coherentes con sus perfiles de egreso y plan de estudios.	64%

Respecto de las debilidades detectadas, de acuerdo a la información consignada en la tabla N° 19, las frecuencias son bastante bajas y por tanto no es posible establecer una debilidad sistemática en los programas de pregrado, aún cuando la debilidad con mayor frecuencia se refiere a la falta de mecanismos de seguimiento sistemático de los resultados. En un segundo nivel de frecuencia están la falta de mecanismos de evaluación de logros y del perfil de egreso, así como la falta de diferenciación de los componentes del plan de estudio.

Tabla N° 19: Debilidades en Programas de Pregrado Acreditados

Dimensión	Debilidad	Frecuencia
Perfil de Egreso	Falta seguimiento sistemático de los resultados en todos sus niveles.	57%
	Faltan mecanismos para la evaluación del perfil de egreso.	43%
	Falta diferenciar los componentes del plan de estudios.	43%
	Falta de vínculos con empleadores y egresados.	21%
	Perfil de egreso no está claramente definido.	14%
	Falta de incentivos para la investigación.	14%
Condiciones Mínimas de Operación	Plantas docentes insuficientes para cubrir docencia, apoyo a la gestión, vinculación con el medio e investigación.	36%
	Faltan espacios que faciliten la labor docente y el proceso de formación de los estudiantes.	21%
	Falta de información respecto de los perfiles de ingreso.	14%
	Falta de espacios para el descanso y esparcimiento.	7%
Capacidad de Autorregulación	Faltan mecanismos de evaluación de los logros de los propósitos declarados.	43%

En síntesis, el establecimiento de indicadores de eficacia y la autoevaluación son los mecanismos empleados por la Universidad para el seguimiento y evaluación de los resultados en los programas de pregrado, para lo cual se mantiene información sistematizada sobre el proceso de enseñanza y sus resultados en la mayor parte de sus dimensiones.

En particular, se destacan los resultados alcanzados por los programas en su acreditación, que constituyen una evidencia concreta tanto del logro alcanzado en el propósito de una formación con responsabilidad, declarado en el Modelo de Formación, como del compromiso institucional por una gestión de calidad de sus programas de pregrado. No obstante, se requiere seguir avanzando en el fortalecimiento de las capacidades de las unidades académicas para el seguimiento y evaluación sistemática de los resultados y logros alcanzados en la docencia de pregrado, aspecto que se tiene considerado en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

1.4. Dotación Académica - Docente

La gestión del personal de las unidades académicas es responsabilidad de sus direcciones, bajo la orientación y supervisión de las Facultades y con la asesoría y apoyo de la Dirección de Gestión de Personas, en los procesos relacionados con reclutamiento y selección; contratación y desvinculación; descripciones de cargo; detección de necesidades de capacitación y perfeccionamiento; compromiso anual de trabajo; sistema de carga docente; e información del personal, entre los aspectos más fundamentales.

Al respecto, una de las principales fortalezas señaladas en el anterior proceso de acreditación del año 2008¹⁸, se refería a la existencia de políticas y mecanismos claros para asegurar la calidad del cuerpo académico, de acuerdo a los propósitos del área de docencia. Esta fortaleza es el resultado de la aplicación de la Política Institucional de Personal que orienta y regula todos los aspectos relacionados con la gestión de todo el personal de la Universidad y, por tanto, del personal académico.

A continuación, se reseñan los principales aspectos relacionados con la identificación de las necesidades de personal en las unidades académicas, así como con las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal académico y las vinculadas con su seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento.

a) Identificación de las necesidades de personal: funciones y dotaciones

Para la identificación de sus necesidades de personal, las Facultades y sus unidades académicas cuentan con las orientaciones y criterios establecidos en la Política Institucional de Personal y las normativas contempladas en el Reglamento del Académico, las que son aplicadas por las unidades académicas conforme a su planificación anual, el correspondiente presupuesto y el perfil de los cargos a ocupar.

Para estos efectos, cada unidad académica cuenta con un director y, en los casos que corresponde, con el apoyo de jefes de carrera o coordinadores académicos, en consideración al número de programas de formación bajo su responsabilidad; las jornadas en que funcionan estos programas; la matrícula de estudiantes que atiende; y el número de secciones que imparte, entre otros aspectos.

Asimismo, para la realización de sus actividades docentes cuenta con una dotación de académicos permanentes y otra de adjuntos. Los académicos permanentes corresponden al personal contratado por jornada completa o media jornada y su dotación se define de acuerdo con los criterios definidos en la Política Institucional de Personal, la que establece que esta dotación debe permitir una cobertura del 50% de las horas de docencia.

Los académicos permanentes que cumplen funciones directivas en las unidades académicas, deben cumplir una carga docente equivalente a 4 horas semanales, considerando proporcionalmente tiempo de dedicación para la atención de estudiantes y su participación en los equipos docentes. Del mismo modo se procede en el caso de los académicos permanentes que cumplen funciones directivas o profesionales en las unidades de gestión de la Universidad.

18 CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

La asignación de funciones para los académicos permanentes es decidida por la dirección de la unidad académica de acuerdo a su plan anual de trabajo y en consideración a las disposiciones establecidas en la Política Institucional de Personal. Esta política establece que dicha asignación debe realizarse de acuerdo a la jerarquía de los académicos permanentes y debe quedar establecida en el Compromiso Anual de Trabajo (CAT) que anualmente debe suscribir.

La función principal de los académicos permanentes es la realización de la docencia en los programas de formación de pregrado, correspondiendo distribuir su jornada de trabajo en la realización de: actividades curriculares, formación complementaria, producción didáctica, producción curricular, coordinación curricular y autoevaluación. Para un académico de jornada completa la distribución de su jornada de trabajo en las funciones docentes se consigna en la tabla N° 20.

Tabla N°20
Distribución de la Jornada de Trabajo en Funciones Docentes
Académico Permanente a Jornada Completa

Períodos	Actividades Curriculares		Otras Funciones Docentes
Lectivos	16 horas semanales:	8 horas semanales:	16 horas semanales:
(38 semanas)	- Clases (2/3 de las horas) - Libre disposición (1/3 de las horas)	- Participación en equipos docentes - Atención de estudiantes	- Formación complementaria - Producción didáctica - Producción curricular - Coordinación curricular - Autoevaluación
No Lectivos	24 horas semanales:		
(9 semanas)	- Planificación y evaluación - Actividades de formación docente universitaria		

Para los académicos permanentes a media jornada esta distribución se realiza de forma proporcional. Las otras funciones docentes no relacionadas con la realización de las actividades curriculares, se asignan a los académicos permanentes según sus áreas de interés y competencias académicas. El personal académico permanente, además de las actividades de docencia, también es responsable de la realización de las actividades de investigación y vinculación con el medio, preferentemente de acuerdo a su jerarquía, en la progresión que se indica en tabla la N° 21.

Tabla N°21
Distribución de Actividades Curriculares Académicas
según Jerarquía de los Académicos Permanentes

Titular	Asociado	Auxiliar	Instructor
Docencia de pregrado Vinculación con el Medio Investigación Docencia de postgrado	Docencia de pregrado Vinculación con el Medio Investigación	Docencia de pregrado Vinculación con el Medio	Docencia de pregrado

En este sentido, en el presente año se realizó un análisis de la información disponible en los compromisos anuales de trabajo (CAT) sobre la asignación de funciones a los académicos permanentes, del que se desprende que existe coherencia entre esa

asignación y los planes anuales de trabajo de las unidades académicas. Por su parte, respecto de las funciones asignadas y las que corresponden a las jerarquías de estos académicos, los directivos de las unidades académicas han privilegiado la consideración de las competencias demostradas en la práctica por cada académico.

Por otra parte, de acuerdo a la Política de Investigación¹⁹ los académicos permanentes pueden formular propuestas y participar en estudios e investigaciones, que para los de media jornada implica un aumento de horas y para los de jornada completa, un canje de sus horas de docencia.

A partir de estas orientaciones, las necesidades de docencia no cubiertas por los académicos permanentes se resuelven a través de la contratación de académicos adjuntos por una jornada por horas variables semestralmente. Para estos efectos, la Secretaría de Estudios proporciona semestralmente a las unidades académicas antecedentes sobre las actividades curriculares que se deben impartir semestralmente y la cantidad de secciones contempladas de acuerdo a la matrícula de estudiantes.

Las funciones de los académicos adjuntos están relacionadas exclusivamente con la docencia y tienen asignada por cada 4 horas, una hora adicional para su participación en los equipos de trabajo docente y para la atención de los estudiantes inscritos en las actividades curriculares de su responsabilidad. La distribución de la jornada de trabajo de una actividad curricular para un académico adjunto, se consigna en la tabla N° 22.

Tabla N°22
Distribución de la Jornada de Trabajo en Funciones Docentes
Académico Adjunto por Actividad Curricular

Períodos	Actividad Curricular	
Lectivos	4 horas semanales:	1 hora semanales:
(38 semanas)	- Clases (2/3 de las horas) - Libre disposición (1/3 de las horas)	- Participación en equipos docentes - Atención de estudiantes
No Lectivos	5 horas semanales:	
(9 semanas)	- Planificación y evaluación - Actividades de formación docente universitaria	

En relación con el personal de apoyo a la gestión de las unidades académicas, dada la centralización de los procesos de administración docente en la Secretaría de Estudios, éste se encuentra constituido fundamentalmente por secretarías, cuyo número está en función del volumen de actividades que realiza la unidad y de las jornadas en que se imparten sus programas de formación.

Respecto de las dotaciones del personal académico, en los últimos cinco años, se ha incrementado tanto el número de académicos como las jornadas completas equivalentes que representan. Esta evolución se observa tanto en la dotación de académicos permanente a jornada completa y media jornada, como en la dotación de académicos adjuntos con jornada por horas.

¹⁹ Aprobada por Resolución de Rectoría N° 2008/017, enero de 2008.

En la dotación de académicos permanentes, los académicos a media jornada se incrementaron en mayor proporción que los académicos por jornada completa. Este mayor incremento es producto de la decisión de las unidades académicas de privilegiar la contratación a media jornada, con la finalidad de lograr una mayor variedad de especialidades. Aunque el número de académicos adjuntos es el que más crece en este período, el porcentaje de jornadas equivalentes que representan los académicos permanentes es superior a la que representan los académicos adjuntos.

Tabla N°23
Evolución de la Dotación de Académicos

Año*	2007	2008	2009	2010	2011
N° Académicos con Jornada Completa	48	48	50	53	52
N° Académicos con Media Jornada	32	34	40	47	54
N° Académicos por Horas	292	334	318	345	372
Total Académicos	372	416	408	445	478
N° Jornadas Completas Equivalentes (JCE)	120	127	137	144	150
JCE de Académicos con Jornadas/ JCE	53%	51%	51%	53%	53%

Considerando la dotación de académicos en relación con la matrícula total de pregrado, en los últimos cinco años, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 24, el número de estudiantes por académicos se ha mantenido relativamente estable, pero el número de estudiantes por jornadas completas equivalentes (JCE) se ha reducido.

Por su parte, la cobertura de la docencia por los académicos permanentes, salvo en el año 2008, se ha mantenido en torno al 37%. Aunque en este período la cobertura de la docencia por académicos permanentes ha sido menor al estándar de 50% establecido en la Política Institucional de Personal, esta situación se explica por los 17 académicos permanentes que fueron becados para terminar sus estudios de doctorado, eximiéndoseles de realizar su carga docente, y por un conjunto de otros académicos, que han sido eximidos de cumplir sus obligaciones docentes, para la realización de otras actividades académicas o de gestión. De hecho, en este período la cobertura potencial promedio de los académicos permanentes fue de un 45% (dato entregado por Dirección de Gestión de Personal).

Tabla N°24
Evolución de los Indicadores para la Dotación de Académicos

Año*	2007	2008	2009	2010	2011
N° Alumnos por académico	12	11	12	11	11
N° Alumnos por académico JCE	38	37	36	34	35
Cobertura de la Docencia	38%	31%	36%	37%	37%
Estándar de Cobertura de la Docencia	50%	50%	50%	50%	50%

Estos antecedentes son consistentes con los resultados de la acreditación de programas de pregrado, que señalan como fortaleza en todos ellos que sus docentes son suficientes para desarrollar las funciones requeridas por la unidad académica.

Por otra parte, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 25, en los últimos cinco años, el personal de gestión para apoyo de la docencia se ha incrementado sustancialmente más en el personal de las unidades académicas que en el de los servicios de apoyo. Este mayor incremento ha permitido que el número de estudiantes por personal de gestión en las unidades académicas se haya reducido, mientras que en el número de estudiantes por personal destinado a los servicios de apoyo, se observa un comportamiento más variable.

Tabla N°25
Evolución del Personal de Gestión de Apoyo a la Docencia

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Personal en Unidades Académicas	64	65	63	77	92
Personal en Servicios de Apoyo	53	48	48	52	58
Total de Personal de Apoyo a la Docencia	117	113	111	129	150
Alumno por Personal en Unidades Académicas	71	72	78	64	57
Alumno por Personal en Servicios de Apoyo	86	98	103	95	90

En síntesis, la proyección de las dotaciones de académicos permanentes y adjuntos, así como la asignación de las funciones de las que son responsables, se realiza de acuerdo a las orientaciones, criterios y procedimientos establecidos en las políticas y reglamentos que la Universidad ha establecido para ello. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todas las áreas y en todos los niveles que corresponde.

Del análisis de los resultados se desprende que si bien el número de académicos ha aumentado en proporción a la matrícula de estudiantes de pregrado, se ha logrado una reducción del número de estudiantes por jornada completa equivalente, de igual modo que el número de estudiantes por personal de gestión en las unidades académicas. Asimismo, los académicos permanentes representan más de la mitad de las horas que la Universidad contrata en este estamento, realizando dos de cada cinco horas de docencia que se imparten en los programas de pregrado.

b) Estrategias de reclutamiento, selección y contratación

La Comisión de Personal Académico es responsable de la supervisión de los procesos de selección y jerarquización o clasificación de los académicos. La selección e ingreso de personal a la dotación de académicos permanentes de una unidad académica se encuentra establecida en la Política Institucional de Personal, en concordancia con el Reglamento del Académico, la que considera dos modalidades: concurso de antecedentes y concurso por oposición.

En el concurso de antecedentes, los postulantes deben acreditar documentadamente sus méritos e idoneidad para el cargo concursado y declarar su adhesión o respeto a los principios de la Universidad. Cuando del mérito del concurso académico se concluye que los antecedentes no son suficientes, o cuando así lo solicite la unidad académica

correspondiente, se puede recurrir al concurso por oposición, en el que los postulantes deben demostrar la posesión de los conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño académico requerido, mediante exámenes u otra modalidad.

Estos concursos son efectuados por las respectivas unidades académicas con la colaboración de la Dirección de Gestión de Personas, las que en conjunto conforman comisiones integradas por el Director de la Unidad, dos académicos pertenecientes a las más altas jerarquías (todos de la especialidad correspondiente), el Director de Docencia y el Director de Gestión de Personas. Realizado el estudio de los antecedentes, el Director presenta al Rector, a través del Decano de la Facultad, una terna de candidatos al cargo o solicita un nuevo concurso. El Rector, a su vez, puede nombrar a un postulante o declarar desierto el concurso.

Los académicos ingresados a la dotación de académicos permanentes deben ser jerarquizados de acuerdo a lo establecido en el Reglamento del Académico en una de las siguientes categorías: titular, asociado, auxiliar o instructor.

La provisión de los académicos adjuntos es efectuada mediante selección realizada por el director de la unidad académica con la aprobación de su Consejo. En este caso, se realiza una clasificación en tres niveles, de acuerdo a los requisitos establecidos por resolución de Rectoría²⁰.

En relación con la contratación de los académicos, ésta se realiza bajo la modalidad de contrato de trabajo para cualquier caso. En el caso de los académicos permanentes se realiza un contrato de trabajo indefinido. La contratación a plazo fijo se aplica a los académicos adjuntos a su ingreso, los que se contratan de manera indefinida después de dos semestres consecutivos de permanencia, salvo que realicen docencia durante sólo un semestre en cada año.

La contratación mediante la modalidad de prestación de servicios profesionales se aplica a los académicos adjuntos que se encuentren jubilados o mantengan un contrato a jornada completa con otra institución u organización. De esta manera, las modalidades de vinculación que la Universidad emplea para contratar al personal académico, buscan respetar y preservar sus derechos previsionales.

Respecto del nivel de formación de los académicos, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 26, en los últimos cinco años, el número de académicos con postgrado aumentó en mayor proporción que el número de académicos sin estudios de postgrado, siendo similar la proporción en que se incrementan los académicos con grado de magíster y los con grado de doctor. En este mismo período dos de cada cinco académicos tenían el grado de doctor o magíster.

Tabla N°26: Evolución del Nivel de Formación de los Académicos

Año*	2007	2008	2009	2010	2011
Académicos Doctores	27	23	30	42	36
Académicos Magíster	123	131	126	134	164
Total Académicos con Postgrado	150	154	156	176	200

20 Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2002/049, diciembre de 2002.

Académicos Doctores©	26	37	34	36	34
Académicos sin Estudios de Postgrado	208	244	237	244	251
Total Académicos	384	435	427	456	485

* Incluye académicos en cargos directivos y profesionales, y los con permiso por estudios de postgrado.

Considerando sólo los académicos permanentes, de acuerdo con los antecedentes consignados en la tabla N° 27, en los últimos cinco años, el número de académicos con postgrado aumentó en mayor proporción que el número de académicos sin estudios de postgrado, observándose un incremento en una proporción sustancialmente mayor en los académicos con grado de doctor que en aquellos con grado de magíster. En este mismo período, más de la mitad de los académicos permanentes tenían grado de doctor o magíster.

Tabla N°27
Evolución del Nivel de Formación de los Académicos Permanentes

Año*	2007	2008	2009	2010	2011
Académicos Doctores	12	14	18	21	21
Académicos Magíster	53	54	57	56	56
Total Académicos con Postgrado	65	68	75	77	77
Académicos Doctores©	16	22	25	24	22
Académicos sin Estudios de Postgrado	40	36	35	38	46
Total Académicos Permanentes	121	126	135	139	145

* Información real correspondiente a los primeros semestres de la dotación total de académicos permanentes y suplentes.

En términos del nivel de formación de los académicos adjuntos, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 28, en los últimos cinco años, el número de académicos con postgrado aumentó en mayor proporción que los académicos sin estudio de postgrado, incremento que es explicado por el aumento de académicos adjuntos con el grado de magíster. En este mismo período, uno de cada tres académicos adjuntos tenía grado de doctor o magíster.

Tabla N°28
Evolución del Nivel de Formación de los Académicos Adjuntos*

Año*	2007	2008	2009	2010	2011
Académicos Doctores	15	9	12	21	15
Académicos Magíster	70	77	69	78	108
Total Académicos con Postgrado	85	86	81	99	123
Académicos Doctores©	10	15	9	12	12
Académicos sin Estudios de Postgrado	168	208	202	206	205
Total Académicos Adjuntos	263	309	292	317	340

* Incluye directivos y profesionales que realizan docencia.

Estos antecedentes son consistentes con los resultados de la acreditación de programas de pregrado, que señalan como fortaleza en todos ellos que sus docentes son idóneos para desarrollar las funciones requeridas por la unidad académica.

En síntesis, el reclutamiento, selección y contratación del personal académico se realiza de acuerdo a las políticas, instancias y reglamentaciones establecidas por la Universidad. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y se aplican regularmente en todas las áreas y en todos los niveles que corresponde.

De los resultados se desprende que la aplicación de estos mecanismos ha permitido que la Universidad cuente con un mayor número de académicos con formación de postgrado y que más de la mitad de los académicos permanentes cuenten con el grado de doctor o magíster. No obstante, es necesario seguir avanzando en el mejoramiento de los estándares de formación de postgrado de los académicos, aspecto que se encuentra contemplado en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

c) Estrategias de seguimiento, evaluación y renovación

Para efectos del seguimiento del personal, la Política Institucional de Personal establece que la Dirección de Gestión de Personas tiene la función de mantener información disponible para la gestión del personal por parte de los directivos de las Facultades y de sus unidades académicas. Al respecto, esta Dirección proporciona actualmente la siguiente información:

- Informes de Cobertura de la Docencia: periódicamente se informa a los directivos académicos la asignación docente de los académicos, con la finalidad que puedan realizar los ajustes necesarios en las cargas docentes, cuando no correspondan a lo requerido por la unidad. Asimismo, esta información sirve como antecedente para justificar sus peticiones de dotaciones en cada ejercicio presupuestario.
- Sistema de Carga Docente: sistema automatizado que permite consultar las jerarquías, horas asignadas, resoluciones y solicitudes relacionadas con el personal académico bajo su dependencia. Adicionalmente, este sistema ha permitido automatizar las solicitudes de excepción relacionadas con excedencias o rebajas de inherencias para sus académicos y efectuar un seguimiento de las mismas.
- Compromiso Anual de Trabajo: se brinda a los directivos académicos el soporte asociado a la formulación del compromiso y se le asesora en su implementación.
- Descripciones de Cargo: en base al diccionario de competencias y a la matriz de competencias por familia de cargos, se asesora a los directivos académicos en la generación de las descripciones de cargo del personal bajo su dependencia.

En relación con la evaluación de los académicos, la Política Institucional de Personal también contempla un procedimiento que considera: los aspectos funcionales del cargo del académico; su integración y colaboración en los equipos académicos; su compromiso con el proyecto institucional; y el compromiso de trabajo que suscribe anualmente (CAT) con la dirección de su unidad académica, el que debe incluir la programación de las actividades curriculares que semestralmente se le encomienden.

La evaluación del desempeño del académico fue uno de los aspectos que se indicó como debilidad en el anterior proceso de acreditación del año 2008²¹, en términos de que no existían evidencias de su efectividad.

21 CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Para este efecto, como ya se mencionó en el área de gestión institucional, la Dirección de Gestión de Personas, entre los años 2008 y 2010, realizó un conjunto de acciones tendientes al diseño, puesta en marcha e implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño, que orientara los procesos de evaluación del personal de la Universidad. No obstante, por las dificultades ya reseñadas, se decidió postergar la aplicación del compromiso anual de trabajo (CAT) bajo este nuevo sistema, de manera que se tiene proyectado, en el transcurso del año 2012, desarrollar los correspondientes instrumentos de evaluación para los académicos permanentes, quedando pendiente su aplicación a los académicos adjuntos.

Los resultados de esta evaluación permitirán la clasificación de los académicos permanentes en cuatro categorías: la primera, es condición para la eventual promoción de jerarquía del académico; la segunda, posibilita la mantención del contrato del académico en su respectiva jerarquía; la tercera condiciona la permanencia del académico a las exigencias de desempeño que se deriven de su evaluación; y la cuarta significa la desvinculación del académico por incumplimiento de obligaciones o mal desempeño.

En relación con la renovación del personal académico, la Política Institucional de Personal ha establecido un fondo para incentivar el retiro voluntario de los académicos permanentes y adjuntos mayores de 65 años, mediante el reconocimiento de sus años de servicio. Hasta el año 2011 se ha producido, por este efecto, el retiro de 15 académicos, siendo 8 académicos permanentes y 7 académicos adjuntos.

En síntesis, el seguimiento, evaluación y renovación del personal académico de la Universidad se realiza de acuerdo a las políticas, instancias, reglamentaciones y procedimientos establecidos para ellos, los que se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todos los niveles, salvo en el caso de la evaluación del personal académico, cuya aplicación piloto se tiene prevista realizar en el presente año, para los académicos permanentes y, posteriormente, a los académicos adjuntos.

d) Perfeccionamiento

La formación del personal académico, de acuerdo a la Política Institucional de Personal, comprende tres líneas de desarrollo: formación de postgrado, la actualización académica y la formación docente universitaria. Para la formación de postgrado y la actualización académica se encuentran establecidos fondos para su financiamiento. Las unidades académicas deben patrocinar a los académicos concursantes en función de su plan anual de trabajo. La resolución de los concursos es responsabilidad de la Comisión de Personal Académico.

Mediante el fondo para formación de postgrado, los académicos pueden acceder a préstamos, pago parcial de los aranceles, mantención de la remuneración y liberación de funciones. En compensación el académico debe suscribir un compromiso de permanencia en la institución y un pagaré en los casos que se establezca. El incumplimiento de estas obligaciones origina las devoluciones correspondiente por parte del académico.

Como ya se mencionó en el área de gestión institucional, entre los años 2007 y 2008, el fondo concursable para formación de postgrado se concentró exclusivamente para

el financiamiento de estudios de doctorado con dedicación exclusiva por parte de los académicos permanentes durante el período de estudio, mediante la Beca Cardenal Silva Henríquez. Esta beca benefició a 17 académicos en sus dos años de vigencia.

En relación con este fondo, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 29, en los últimos cinco años, un promedio anual de 13 académicos permanentes fueron beneficiados con el fondo de formación de postgrado. Este fondo asignado se incrementó sustancialmente, entre los años 2008 y 2010, producto del programa de becas de doctorado. Por su parte, el gasto promedio por participante en los últimos cinco años, fue superior a los \$14 millones anuales.

Tabla N°29
Evolución del Gasto y Participantes en Formación de Postgrado

Gasto	2007	2008	2009	2010	2011
Participantes	11	17	17	11	10
Gasto en Formación de Postgrado*	162.331	248.434	229.077	194.127	102.308
Gasto por participante*	14.757	14.614	13.475	17.648	10.231

* En miles de pesos.

Respecto del fondo de actualización académica, se encuentra operando desde el año 2005 para el financiamiento de la participación de académicos permanentes en postítulos, diplomados, cursos de especialización, pasantías, seminarios y otro tipo de eventos académicos. Para este efecto, en el año 2010 se aprobó un conjunto de criterios para la asignación de subsidios a la participación de eventos académicos internacionales²². De acuerdo a la tabla N° 30, en los últimos cinco años, un promedio anual de 84 académicos permanentes participaron en actividades de actualización académica, con un gasto promedio por participante sobre los \$200 mil anuales.

Tabla N°30
Evolución del Gasto y Participantes en Actualización Docente

Gasto	2007	2008	2009	2010	2011
Participantes	34	123	111	92	62
Gasto en Formación de Actualización Académica*	6.219	27.075	15.457	19.281	18.440
Gasto por Participante*	183	220	139	210	297

* En miles de pesos.

Por otra parte, la Dirección de Docencia, a través de su unidad de Innovación de la Docencia, es responsable de la formación docente de los académicos. A estas actividades acceden los académicos permanentes y adjuntos sin distinción. De acuerdo a la tabla N° 31, en los últimos cinco años, un promedio anual de 76 académicos permanentes participaron en actividades de formación docente, con un gasto promedio por participante superior a los \$300 mil anuales.

22 Comisión de Personal Académico, 21 de octubre de 2010.

Tabla N°31
Evolución del Gasto y Participantes en Formación Docente

Gasto	2007	2008	2009	2010	2011
Participantes	41	18	122	34	167
Gasto en Actualización Docente*	2.634	346	7.053	160	505
Gasto por Participante*	64	19	58	5	3

* En miles de pesos.

En síntesis, el perfeccionamiento de los académicos de la Universidad se realiza de acuerdo a las políticas, instancias, reglamentaciones y procedimientos establecidos para ello. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y se aplican en todas las áreas y en todos los niveles que corresponde.

Del análisis de los resultados, se destaca el esfuerzo institucional realizado para financiar el perfeccionamiento de los académicos, especialmente de los académicos permanentes, destacándose el fondo concursable para financiamiento de estudios de postgrado. No obstante, se requiere seguir avanzando en el mejoramiento de estos mecanismos, en especial, respecto del alineamiento de estos recursos en función de la actual organización académica en Facultades, situación que se encuentra prevista en el Plan de Desarrollo Estratégico vigente.

1.5. Estudiantes

Las Facultades y sus unidades académicas son las responsables del seguimiento de la progresión de los estudiantes en el transcurso de sus estudios, así como del seguimiento de los egresados de sus programas de formación. También es de su responsabilidad, la atención e información de los estudiantes en relación con las situaciones de índole académica que éstos presenten durante sus estudios.

Los servicios y recursos complementarios a la formación de los estudiantes y de apoyo a la docencia son responsabilidad de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la Secretaría de Estudios, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, la Dirección de Pastoral Universitaria, la Dirección de Docencia, la Dirección de Investigación y Postgrado, la Dirección de Recursos Tecnológicos, la Dirección de Recursos Físicos y la Dirección de Finanzas.

A continuación, se indican los aspectos relacionados con la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado; los servicios y recursos complementarios a su formación, los servicios de apoyo a la docencia a su disposición; y los mecanismos existentes en la Universidad para recoger sus opiniones en relación con los servicios que les presta.

a) Progresión

Los programas de pregrado conducentes a título profesional, tienen actualmente una duración de entre 8 y 10 semestres de estudio. El programa de Técnico Universitario en Educación Social tiene una duración de 4 semestres, aunque en la actualidad se encuentra discontinuado. El programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades tiene

una duración de 2 semestres. Las exigencias que deben cumplir los estudiantes durante la progresión de sus estudios, se encuentran establecidas en el Reglamento del Estudiante de Pre-Grado, siendo la Secretaría de Estudio la responsable del registro de los avances curriculares de los estudiantes.

El seguimiento de la progresión de los estudiantes es realizado mediante el estudio de las cohortes de cada programa de formación en las distintas jornadas en que se imparte. La información es procesada por la Secretaría de Estudios y provista a las unidades académicas a través de la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad.

Las tasas de retención de primer año en los programas de pregrado, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 32, en los últimos cinco años, fluctúan en torno al 85%, en general, presentando un comportamiento variable, sin que se aprecie una tendencia clara en su evolución. En términos de la duración de los programas, se aprecia que los de 9 y 4 semestres de duración tienden a una tasa de retención por sobre los programas de 10 y 8 semestres.

La tasa de retención más baja, es la del programa de 2 semestres, aunque corresponde a la de su primera cohorte. Considerando las áreas del conocimiento, las mayores tasas de retención de primer año se observan en los programas correspondientes a las áreas de Ciencias Sociales y Educación, en comparación con los de Administración y Comercio y Derecho. Aunque las áreas de Ciencias y Salud presentan comparativamente una baja tasa de retención, corresponden sólo a la de su primera cohorte.

Tabla N°32: Evolución de las Tasas de Retención de Primer Año según Duración del programa y Área del Conocimiento

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes	2006	2007	2008	2009	2010
Administración y Comercio	46%	68%	90%	88%	80%
Ciencias Sociales	95%	85%	86%	88%	80%
Educación	90%	90%	88%	88%	83%
Derecho	-	90%	80%	70%	80%
Salud	-	-	-	-	61%
Programas de 10 semestres	90%	88%	87%	86%	79%
Administración y Comercio	-	-	-	-	93%
Ciencias Sociales	95%	83%	96%	80%	96%
Educación	94%	86%	89%	94%	92%
Programas de 9 semestres	95%	84%	93%	86%	94%
Administración y Comercio	20%	95%	71%	89%	67%
Educación	90%	86%	88%	85%	90%
Programas de 8 semestres	88%	87%	86%	85%	89%
Ciencias Sociales	-	91%	93%	92%	88%
Programas de 4 semestres	-	91%	93%	92%	88%

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes	2006	2007	2008	2009	2010
Ciencias	-	-	-	-	62%
Programas de 2 semestres	-	-	-	-	62%
% Promedio Nivel Profesional	90%	87%	88%	86%	82%
% Promedio Técnico Nivel Superior	-	91%	93%	92%	88%
% Promedio Nivel Bachillerato	-	-	-	-	62%

Las tasas de retención de último año en los programas de pregrado, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 33 para los últimos cinco años, se encuentran, en general, alrededor de 55%. Tampoco para esta tasa se aprecia una tendencia clara en su evolución. En consideración a la duración de los programas, se aprecia que el programa de 4 semestres presenta la mayor tasa de retención, seguido por los de 9 semestres de duración, mientras que los de 10 semestres son los que presentan la tasa más baja. Por áreas del conocimiento, las mayores tasas de retención de último año se observan en los programas correspondientes al área de Ciencias Sociales seguidos por los de Educación, y en los de Administración y Comercio y Derecho estas tasas son sustancialmente bajas.

Tabla N°33: Evolución de las Tasas de Retención de Último Año según Duración del programa y Área del Conocimiento

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes	2003	2004	2005	2006	2007
Administración y Comercio	50%	26%	13%	0%	29%
Ciencias Sociales	56%	63%	75%	63%	59%
Educación	66%	59%	58%	58%	61%
Derecho	-	-	-	-	27%
Programas de 10 semestres	65%	57%	59%	57%	56%
Áreas / Cohortes	2003	2004	2005	2006	2007
Ciencias Sociales	61%	67%	78%	66%	61%
Educación	77%	66%	71%	60%	78%
Programas de 9 semestres	68%	67%	76%	63%	69%
Áreas / Cohortes	2004	2005	2006	2007	2008
Administración y Comercio	38%	9%	0%	50%	52%
Educación	76%	62%	66%	62%	61%
Programas de 8 semestres	71%	59%	64%	61%	60%
Áreas / Cohortes	-	2007	2008	2009	2010
Ciencias Sociales	-	61%	81%	83%	88%
Programas de 4 semestres	-	61%	81%	83%	88%

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes	-	-	-	-	2011
Ciencias	-	-	-	-	62%
Programas de 2 semestres	-	-	-	-	62%
% Promedio Nivel Profesional	67%	59%	62%	59%	59%
% Promedio Técnico Nivel Superior	-	61%	81%	83%	88%
% Promedio Nivel Bachillerato	-	-	-	-	62%

En relación con las actividades de finalización, tal como se establece en el Modelo de Formación de la Universidad, todos los programas conducentes a títulos profesionales contemplan en sus planes de estudio una actividad de práctica profesional. Los programas de la Escuela de Administración y Economía, contemplan también como actividad de finalización un examen de título que se rinde semestralmente. En el caso del programa de Derecho, los requisitos para la obtención del título profesional de Abogado están determinados por la Corte Suprema de Justicia. La actividad correspondiente a seminario de grado está considerada sólo para aquellos programas conducentes al grado académico de licenciado.

Las tasas de titulación oportuna en los programas de pregrado de la Universidad, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 34, se han situado en torno al 45%, en general, sin apreciarse una tendencia clara en su comportamiento. En términos de la duración de los programas, se observa que los programas de 9 semestres presentan la mayor tasa de titulación oportuna, seguidos por los de 8 semestres de duración, mientras que el de 4 semestres es el que presenta la tasa más baja. Por áreas del conocimiento, las mayores tasas de titulación oportuna se aprecian en los programas correspondientes al área de Educación, seguidos por los de Ciencias Sociales, siendo los de Administración y Comercio los que presentan las tasas más bajas.

Tabla N°34
Evolución de las Tasas de Titulación Oportuna según Duración del Programa y Área del Conocimiento

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes	2002	2003	2004	2005	2006
Administración y Comercio	26%	42%	21%	7%	0%
Ciencias Sociales	49%	50%	52%	52%	40%
Educación	49%	53%	48%	44%	39%
Programas de 10 semestres	47%	53%	47%	44%	39%
Áreas / Cohortes	2002	2003	2004	2005	2006
Ciencias Sociales	52%	59%	68%	76%	61%
Educación	76%	82%	61%	65%	54%
Programas de 9 semestres	62%	68%	66%	72%	58%
Áreas / Cohortes	2004	2005	2006	2007	2008
Administración y Comercio	28%	34%	0%	0%	18%
Educación	63%	64%	53%	57%	48%
Programas de 8 semestres	60%	61%	50%	55%	46%

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes	-	2007	2008	2009	2010
Ciencias Sociales	-	-	35%	78%	0%
Programas de 4 semestres	-	-	35%	78%	0%
Áreas / Cohortes	-	-	-	-	2011
Ciencias	-	-	-	-	44%
Programas de 2 semestres	-	-	-	-	44%
% Promedio Nivel Profesional	54%	58%	51%	50%	42%
% Promedio Técnico Nivel Superior	-	-	35%	78%	0%
% Promedio Nivel Bachillerato	-	-	-	-	44%

Las tasas de titulación al tercer año de egreso de cada cohorte en los programas de pregrado de la Universidad, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 35, se ubican alrededor del 55%, en general, sin tampoco apreciarse una tendencia clara en su evolución. En relación con la duración de los programas, se aprecia la misma relación que en la tasa oportuna de titulación, lo que también ocurre para las áreas del conocimiento. No obstante, al comparar esta tasa con la tasa de titulación oportuna se observa que los programas de 10 semestres son los que más logran aumentar la titulación después del tercer año de egreso, seguidos por los de 8 semestres, y que los programas del área de Administración y Comercio casi duplican su titulación en ese período, seguidos por los del área de Educación.

Tabla N°35
Evolución de las Tasas de Titulación según Duración de los Programa y Área del Conocimiento

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes	2000	2001	2002	2003	2004
Administración y Comercio	38%	41%	33%	50%	31%
Ciencias Sociales		64%	60%	56%	52%
Educación	69%	58%	62%	62%	58%
Programas de 10 semestres	63%	56%	59%	62%	56%
Áreas / Cohortes	2000	2001	2002	2003	2004
Ciencias Sociales	73%	69%	74%	61%	70%
Educación	78%	85%	81%	82%	64%
Programas de 9 semestres	75%	75%	77%	70%	68%
Áreas / Cohortes	2001	2002	2003	2004	2005
Administración y Comercio	41%	29%	33%	44%	0%
Educación	80%	70%	72%	71%	57%
Programas de 8 semestres*	71%	67%	69%	67%	53%
Áreas / Cohortes			2007	2008	2009
Ciencias Sociales			48%	78%	0%
Programas de 4 semestres**			48%	78%	0%

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Áreas / Cohortes					2011
Ciencias					44%
Programas de 2 semestres**					44%
% Promedio Nivel Profesional	69%	63%	66%	65%	58%
% Promedio Técnico Nivel Superior			48%	78%	0%
% Promedio Nivel Bachillerato					44%

* Desde las cohortes del 2005 las tasas fueron calculadas con estudiantes de primer año.

** Desde las cohortes del 2005 las tasas fueron calculadas con estudiantes de primer año y con titulados hasta 2011.

El tiempo real de titulación en los programas de pregrado, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 36, en los últimos cinco años, presenta un comportamiento relativamente estable, en general, observándose que en todos ellos el tiempo real de titulación excede en un año a su duración. En los programas de Administración y Comercio se observa el mayor tiempo real de titulación.

Tabla N°36: Evolución del Tiempo Real de Titulación según Duración del programa y Área del Conocimiento (En Semestres)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Administración y Comercio	12	13	10	12	14
Ciencias Sociales	10	11	10	10	12
Educación	11	11	11	11	12
Programas de 10 semestres	11	11	11	11	12
Administración y Comercio	15	-	9	-	-
Ciencias Sociales	-	11	10	10	10
Educación	10	10	10	10	10
Programas de 9 semestres	10	11	10	10	10
Administración y Comercio	9	18	-	12	9
Educación	8	9	9	9	10
Programas de 8 semestres	8	9	9	9	10
Ciencias Sociales	-	-	4	5	5
Programas de 4 semestres	-	-	4	5	5
Ciencias	-	-	-	-	2
Programas de 2 semestres	-	-	-	-	2

De los antecedentes anteriores, es posible señalar que, en general, el 85% de los estudiantes permanece en sus programas al término del primer año de estudio, que el 55% de ellos aún permanece en el último año que contempla sus planes de estudio, logrando el 45% titularse en dicho período, cifra que se eleva a un 55% después del tercer año, pero demorando sólo un año más en hacerlo, en promedio. Los estudiantes de los programas de 9 semestres tienden a tener una mejor progresión, así como los que estudian programas de las áreas de Ciencias Sociales y Educación. Los estudiantes del área de Administración y Comercio presentan los menores indicadores de progresión.

Según la información disponible sobre los estudiantes ingresados en el año 2011, el 32% de los no que se matricularon en el año 2012 fueron eliminados por razones académicas, el 10% hizo retiro definitivo y el 8% retiro temporal, de manera que en la mitad de los casos no se conoce las razones de su deserción. Esta situación implica, en ese año, que uno de cada tres estudiantes de primer año no continuó sus estudios por fracaso académico y que uno de cada cinco hizo retiro temporal o definitivo.

Al respecto, de acuerdo a los antecedentes que se disponen sobre los estudiantes retirados de la Universidad, en los últimos cinco años, los retiros definitivos sólo representaron el 29% del total, correspondiendo la diferencia a retiros temporales. De los retiros definitivos, en el 17% de los casos se informó de cambio de universidad, aunque en el 35% se adujeron razones personales y en el 21% razones económicas. En los retiros temporales, las razones personales explicaron el 34% de los casos, las razones económicas el 24% y los problemas de salud el 23%. En general, uno de cada tres estudiantes se retira, temporal o definitivamente, por razones personales y dos de cada cinco por razones económicas o de salud.

Los resultados que la Universidad alcanza en la retención y titulación de sus estudiantes, al compararlos con información o estudios disponibles sobre estos indicadores en las universidades del país resultan ser adecuados. En este sentido, se puede realizar el siguiente análisis:

- La tasa de retención de primer año en los programas de pregrado de la Universidad, de acuerdo a la información disponible para el año 2009²³, se sitúa significativamente sobre el promedio que este indicador alcanza en las universidades y en las áreas de Ciencias Sociales y Educación, pero no en el área de Administración y Comercio, donde el indicador de la Universidad es menor. Si se considera las tasas de retención de primer año en las universidades, de los estudiantes provenientes de establecimientos municipales y particulares subvencionados, las tasas observadas en la Universidad son sustancialmente mayores.
- Respecto del tiempo real de titulación, de acuerdo a antecedentes disponibles para el año 2007²⁴, el promedio para las universidades en programas de jornada diurna sería de 14 semestres, mayor al observado en los programas de pregrado de la Universidad. En el área de Ciencias Sociales, en la Universidad se observaría un tiempo de titulación menor, aunque similar para los del área de Educación y mayor en los del área de Administración y Comercio.

23 Informe sobre Retención de Primer año de las carreras: Cohorte de Ingreso 2009, SIES MINEDUC.

24 Duración Real de las Carreras y/o Programas. Descripción y Análisis de la Cohorte de Titulados y/o Graduados 2007, Rodrigo Rolando, Juan Salamanca y José Israel Rubilar, SIES MINEDUC, 2010.

Sobre los demás indicadores de la progresión de los estudiantes no hay antecedentes disponibles, pero es plausible considerar que los resultados generales de la Universidad también se sitúan por sobre el promedio de las universidades del país, salvo en los programas del área de Administración y Comercio.

Respecto de los resultados de la progresión de los estudiantes de los programas del área de Administración y comercio, se debe tener en cuenta que a partir del año 2002 la matrícula declinó sustancialmente, cerrando el ingreso a jornadas diurnas en el año 2003. Esta situación se revierte en el año 2008 en que vuelve a realizarse el ingreso a la jornada diurna. De esta manera, la existencia de cohortes con un número muy reducido de estudiantes en estos programas, en parte explica el comportamiento altamente irregular de la retención y la titulación que se observa respecto de los demás programas de la Universidad.

En síntesis, la progresión de los estudiantes en sus programas de pregrado está regulada por las reglamentaciones con que cuenta la Universidad sobre la permanencia de los estudiantes y las actividades de finalización que deben realizar para obtener los títulos o grados a que conducen dichos programas y los resultados alcanzados son positivos, atendiendo al nivel que se observa en los indicadores de retención y titulación para las instituciones universitarias en el país. No obstante, se debe avanzar en establecer acciones que permitan mejorar y dar mayor regularidad a estos indicadores.

b) Servicios estudiantiles y recursos educacionales

La Universidad ofrece a los estudiantes servicios y recursos complementarios a su formación y de apoyo a la docencia, los que corresponden principalmente a: servicios de atención e información; recursos educacionales; biblioteca y otros recursos de información; actividades de formación complementaria; programas de intercambio estudiantil; y financiamiento estudiantil.

La atención e información es proporcionada a los estudiantes a través de sus respectivas unidades académicas, cuando su carácter es de índole académico. Asimismo, los académicos permanentes disponen dentro de su jornada, de horarios para la atención de estudiantes. De la misma manera, los académicos adjuntos también cuentan con horas asignadas para esta atención. Los académicos deben informar de los horarios de atención en las programaciones semestrales de las actividades curriculares que imparten.

Por su parte, la Secretaría de Estudio cuenta con la Unidad de Atención al Estudiante, que tiene como tarea proporcionar servicios de atención e informaciones generales al estudiante. Asimismo, desde el año 2005 la Universidad mantiene en el sitio web un portal con información y comunicación para los estudiantes, permitiéndoles desde allí hacer la inscripción de sus actividades curriculares, informarse sobre las notas registradas por los académicos y hacer consultas de manera remota.

En el ámbito de los recursos educacionales, la Secretaría de Estudios es la responsable de administrar las instalaciones (salas, laboratorios, talleres, gimnasios, piscina) y el equipamiento (recursos audiovisuales y otros recursos didácticos) que se ocupan para realizar las actividades docentes. La provisión y mantención de estas instalaciones y

equipamientos es responsabilidad de la Dirección de Recursos Físicos, quien también es responsable de las inversiones para su reposición.

Asimismo, la Dirección de Recursos Tecnológicos es responsable de los servicios en los laboratorios de computación y de proporcionar el equipamiento para las salas de clases, las aulas de computación y el laboratorio de idiomas, así como cualquier software educacional que requieran las unidades académicas. También es responsable de la mantención de la red de comunicaciones que los estudiantes emplean en los laboratorios de computación, por el que se les proporciona acceso a Internet y correo electrónico para cada uno de ellos. También proporciona conexión inalámbrica a Internet en las dependencias de la Universidad en que se realiza docencia.

De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 37, en los últimos cinco años, se redujo a 11 el número de estudiantes por equipo computacional; se aumentó a 6 metros cuadrados construidos por estudiante; y se redujo a 35 el número de estudiantes por personal de apoyo a la docencia.

Tabla N° 37: Evolución de los Recursos Educativos por Alumno

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Alumnos por computador	13	11	12	12	11
Metros cuadrados construidos por alumno	5	5	5	6	6
Alumnos por personal de apoyo a la docencia	39	42	44	38	35

En el ámbito de biblioteca y otros recursos de información, la Dirección que realiza su gestión cuenta con tres unidades operativas para organizar su servicio:

- Gestión de Información y Procesos Técnicos es la encargada de planificar, y gestionar la adquisición de recursos de información, desarrollando colecciones para proveer los servicios de apoyo a la docencia, investigación y gestión de la comunidad universitaria.
- Servicios al Público es la unidad encargada de asegurar la adecuada administración y promoción del uso efectivo de las colecciones y espacios físicos de la Biblioteca, velando por la calidad del servicio, la conservación y el correcto manejo del material bibliográfico.
- Sistemas y Automatización es la unidad encargada de diseñar, mantener, administrar y desarrollar plataformas informacionales de la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, así como también de herramientas de acceso a los fondos bibliográficos en concordancia a las normativas internacionales.

Para las adquisiciones de la bibliografía, se realizan compras semestralmente de acuerdo al informe que emite la Dirección de Docencia en el que se considera la bibliografía mínima y complementaria definidas en los programas de estudio de las actividades curriculares de todos los programas de formación de la Universidad.

De acuerdo a los antecedentes disponibles en la tabla N° 38, en los últimos cinco años, se duplicaron los metros cuadrados construidos para biblioteca; se aumentaron las salas de estudio de 15 a 19; los puestos de estudio aumentaron en un 43%, siendo mayor el incremento en los puestos de estudio grupal que individual; el número de bases de datos

de consulta vía internet aumentó de 13 a 20; se duplicó el número de volúmenes por estudiantes; y se aumentó de 75% a 87% la cobertura de la bibliografía básica.

Tabla N° 38: Evolución de los Recursos de Biblioteca

Año	2007	2008	2009	2010	2011
m ² Construidos	872	1.004	1.004	1.903	2.030
Salas de Estudios	15	15	15	17	19
Puestos de Estudio Grupal	163	163	163	203	243
Puestos de Estudio Individual	105	105	105	121	140
Total Puestos de Estudios	268	268	268	324	383
N° de bases de datos de consulta vía Internet	13	14	14	14	20
Volúmenes por alumno	18	24	28	33	31
Cobertura de la Bibliografía Básica	75%	83%	86%	91%	87%

También desde el año 2008, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información imparte un curso de Competencias en Información que abarca las principales temáticas para que los estudiantes logren ser competentes en información, y autónomos en la búsqueda y recuperación de información académica. A partir del año 2011 este curso se transformó en una actividad curricular electiva dentro del Plan Común de Universidad.

Por otra parte, a partir del año 2008, se normaliza mediante un formulario la vinculación con otras instituciones para compartir fondos bibliográficos. En la actualidad los estudiantes pueden solicitar préstamos interbibliotecarios en otras 16 universidades y otras 11 instituciones.

En relación con el uso de la biblioteca, de acuerdo a la información disponible en la tabla N° 39, en los últimos cinco años, el número de usuarios de biblioteca aumentó en un 71%, debido a la incorporación de los estudiantes de postgrado y educación continua; los préstamos de libros se incrementaron sostenidamente hasta el año 2009 y declinaron en los dos últimos años; las búsquedas en bases de datos aumentan sostenidamente hasta el año 2010; los participantes en curso de Competencias en Información aumentan significativamente y en el año 2011 representaron el 80% de los estudiantes nuevos.

Sin considerar el año 2011, en que los indicadores de uso de biblioteca se vieron fuertemente afectados por las movilizaciones estudiantiles, se puede apreciar que la baja en los préstamos de libros coincide con el aumento de las búsquedas en las bases de datos. Por esta razón, la Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información a través de su Unidad de Sistemas y Automatización viene desarrollando, desde el año 2008, diferentes actividades relacionadas con la vinculación como institución a instancias y grupos de trabajo internacionales en el área del desarrollo de software libre y la automatización de bibliotecas.

Tabla N° 39: Evolución de Indicadores de Uso de Biblioteca

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Usuarios de Biblioteca	4.229	4.624	4.920	6.719	7.229
Préstamos de Libros	66.159	89.542	136.376	77.003	60.670
Préstamos de Libros por Usuario de Biblioteca	16	19	28	11	8
Búsquedas en Base de Datos	29.110	79.529	119.139	202.222	146.520
Búsquedas en Base de Datos por Usuario de Biblioteca	7	17	24	30	20
Participantes Curso Competencia en Información (CCI)	-	268	645	677	1.065
Participantes CCI / Matrícula Nueva	-	20%	50%	59%	80%

En el ámbito de las actividades de formación complementaria de los estudiantes, el Modelo de Formación establece tanto actividades curriculares electivas como créditos de autoformación. Respecto de las actividades curriculares electivas que contemplan los planes de estudio de los programas de pregrado, la Dirección de Plan Común de Universidad es la unidad académica responsable de ofrecerlas a los estudiantes. Para realizar esta oferta, se efectúa semestralmente un concurso para la presentación de propuestas de actividades curriculares, en las que se debe indicar su justificación, el aporte de la propuesta al sello institucional desde sus contenidos, metodologías y formas de evaluación. La selección de las propuestas es realizada en forma conjunta por la Dirección del Plan Común Universidad y la Dirección de Docencia en base a criterios de calidad, identidad y factibilidad.

Por su parte, los créditos de autoformación son el mecanismo por el que la Universidad también reconoce como actividad curricular electiva, las actividades que los estudiantes desarrollan de manera autónoma y sistemática. El reconocimiento de estas actividades está regulado por la Normativa de Créditos de Autoformación²⁵ vigente desde el año 2007. También se contempla el reconocimiento²⁶ en créditos de actividades de autoformación, correspondientes a la valoración del trabajo estudiantil, en todas aquellas actividades de profundización o de formación ética y social, que se realizan fuera de su plan de estudios por iniciativa del estudiante y que contribuyen a su formación integral. La convalidación de estas actividades, está limitada al número de actividades curriculares electivas que contemple el respectivo plan de estudios, la que debe ser sancionada por las unidades académicas correspondientes.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 40, es posible observar que en el año 2011, al 3% de los estudiantes se les reconoció una actividad curricular electiva a través de los créditos de autoformación. En los últimos cinco años, el número de estudiantes que realizó este procedimiento aumentó más de 10 veces, aunque en el año 2010 es cuando se alcanza el mayor número y porcentaje de estudiantes con créditos de autoformación reconocidos como actividad curricular electiva. El incremento en ese año está asociado principalmente a la Operación Buen Samaritano, que en forma intensiva

25. Resolución VRA N°2007/026

26. Resolución de Vicerrectoría Académica N° 2007/026, octubre de 2007.

durante una semana convocó a más de mil estudiantes y funcionarios de la Universidad en la tarea de reconstrucción país, a través de mediaguas y el programa Un Techo para Chile, para los damnificados del terremoto en el sur del país.

Sin embargo, en el año 2011 se observa una mantención del incremento, consolidándose sobre un 3% de la matrícula, existiendo actividades documentadas, que responden a iniciativas individuales de los estudiantes y también a actividades gestionadas al interior de la misma Universidad por los estudiantes como el Electivo Programa Mentoría, con apoyo de las unidades académicas; el Electivo Dirigente Estudiantil, por la Dirección de Asuntos Estudiantiles; y el Electivo Voluntariado Comparte tus Talentos, por la Dirección de Pastoral Universitaria.

Tabla N° 40: Evolución del Número de Estudiantes con Créditos de Autoformación

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Estudiantes con créditos de autoformación	15	37	61	177	157
Estudiantes con créditos de autoformación / Matrícula total	0,3%	0,8%	1,2%	3,6%	3,0%

Desde el año 1985, el Centro Deportivo de la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deporte realiza talleres y actividades deportivas y recreativas y, desde el año 2003, el Departamento de Educación en Humanidades y Ciencias ofrece el programa Inglés para todos, cuya realización se reconoce como una actividad curricular electiva, posterior a su aprobación.

Por su parte, la Dirección de Asuntos Estudiantiles también contempla un conjunto de proyectos orientados a complementar el desarrollo integral de los estudiantes de la Universidad. Los proyectos se circunscriben a los siguientes ámbitos: cultural, recreativo, deportivo, solidario y político. Asimismo, la Dirección de Pastoral Universitaria, en coherencia con el sello identitario, propone experiencias de formación y de acción social a los estudiantes, contribuyendo a la concreción de los perfiles de egreso. En este sentido desarrolla su acción pastoral en tres áreas:

- Pastoral Comunitaria: los estudiantes participan a través de la Comunidad Misionera, cuya actividad central son las Misiones de Verano. En preparación a esta actividad, durante el año se realizan acciones de acompañamiento y formación personal y comunitaria de sus integrantes. También se realiza un retiro o jornada de formación al año, además de vincular a los estudiantes a instituciones de Iglesia, tales como: Vicarías, Congregación Salesiana, Fundaciones, entre otras.
- Pastoral Social: en esta área se enmarca el electivo Voluntariado Comparte tus Talentos, por el que los estudiantes participan en talleres semanales con foco en educación, prevención o inclusión. También está el programa de Colonias Urbanas, en el que los estudiantes realizan actividades de apoyo directo a niños de sectores socialmente desfavorecidos con intervención durante tres días, entregando alimentación, formación y recreación.
- Pastoral Sacramental: corresponde a acciones de formación personal y litúrgico-sacramental a través de encuentros semanales durante un año; retiro formativo de

dos días cercano al hito celebrativo del Sacramento de la Confirmación o, en algunos casos, Bautismo y Primera Comuni3n.

En el 3mbito del intercambio estudiantil, la unidad de Intercambio Estudiantil y Acad3mico, dependiente de la Direcci3n de Investigaci3n y Postgrado, gestiona los convenios de intercambio con universidades nacionales y extranjeras. El objetivo central de este proceso es apoyar la formaci3n de los estudiantes de pregrado, abriendo posibilidades de estadías en el extranjero o en otras universidades de Chile, por un semestre acad3mico y con reconocimiento de los estudios realizados.

En los 3ltimos cinco a3os se aumentaron de 18 a 30 los convenios de intercambio estudiantil con universidades nacionales y extranjeras y, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N°41, tambi3n aument3 significativamente el n3mero de estudiantes de la Universidad en intercambio, el 89% por convenios internacionales. Los convenios nacionales corresponden a las universidades pertenecientes al Capitulo Chileno de Universidades Cat3licas.

Tabla N° 41: Evoluci3n de Estudiantes UCSH de Intercambio

A3o	2007	2008	2009	2010	2011
Convenios Internacionales	10	20	16	16	32
Convenios Nacionales	1	3	2	5	1
Total	11	23	18	21	33

En el 3mbito del financiamiento estudiantil, la Universidad desde sus inicios ha mantenido un sistema de ayudas estudiantiles y ha proporcionado cr3dito a los estudiantes con dificultades para cumplir regularmente con el pago de sus aranceles. La unidad de gesti3n de Becas, dependiente de la Direcci3n de Finanzas, administra el sistema de ayudas estudiantiles correspondientes a becas de estudio, de alimentaci3n y de emergencia. El financiamiento de las ayudas estudiantiles se realiza principalmente con recursos propios y, en menor medida, con aportes privados. Tambi3n esta unidad informa y colabora con los estudiantes para la obtenci3n de becas externas, ya sea con financiamiento p3blico o privado.

La unidad de Matrícula, tambi3n dependiente de la Direcci3n de Finanzas, es la administradora de los pr3stamos que la Universidad otorga a los estudiantes con dificultades para cumplir sus obligaciones financieras, mediante la repactaci3n anual de sus pagos, en montos y plazos que permitan al deudor su cumplimiento. Asimismo, es la unidad responsable de las gestiones que origina para la Universidad la aceptaci3n de estudiantes con acceso al cr3dito con garantía estatal para estudios superiores.

Por su parte, la Direcci3n de Asuntos Estudiantiles es la responsable de la gesti3n de los seguros que benefician a los estudiantes, correspondientes a: Seguro de Escolaridad, con cobertura completa de los aranceles en caso de muerte del sostenedor del estudiante, durante todos sus estudios; y Seguro de Accidentes Personales, con cobertura en caso de accidentes deportivos para los estudiantes de Pedagogía en Educaci3n Física.

También es la unidad que emite los certificados para el Seguro Estatal y gestiona las solicitudes de Tarjeta Universitaria Inteligente (TUI) y la Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE). Por su intermedio se administra una bolsa de trabajo y el convenio con una unidad de la propia universidad, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC), para la atención psicológica de estudiante.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 42, en los últimos cinco años, los beneficios estudiantiles correspondientes a becas y descuentos de aranceles se triplicaron; los seguros estudiantiles se redujeron por el bajo nivel de siniestralidad; los préstamos destinados a la repactación de las deudas estudiantiles más que se duplicaron, al igual que los recursos comprometidos por la Universidad como aval de los estudiantes por el crédito con garantía estatal para estudios superiores.

Tabla N° 42: Evolución de las Ayudas Estudiantiles (En miles de pesos)

Beneficio	2007	2008	2009	2010	2011
Beneficios Estudiantiles	162.859	191.490	296.848	385.980	535.445
Seguros Estudiantiles	45.401	52.530	40.756	48.581	38.369
Préstamos estudiantiles	159.741	293.531	380.189	359.866	394.545
Aval Crédito Ley N° 20.027	1.761.629	2.765.428	3.476.778	4.026.310	4.740.133
Costo Crédito Ley N° 20.027*	22.919	35.180	13.051	11.460	7.446

* Costos de Administración

En síntesis, la Universidad cuenta con los servicios y recursos necesarios y suficientes para la formación complementaria de los estudiantes y para el apoyo a la docencia, cuyos principales indicadores han experimentado una evolución positiva en términos de la matrícula de estudiantes.

c) Mecanismos empleados para recoger la opinión de los estudiantes

La Universidad dispone de cuatro medios para conocer y recoger la opinión de los estudiantes de los programas de pregrado sobre los servicios que les brinda: la representación estudiantil en los organismos colegiados establecidos en sus normas estatutarias y reglamentarias; la comunicación con las organizaciones gremiales y agrupaciones de interés de los estudiantes; la aplicación de encuestas de opinión a los estudiantes; y la recepción de quejas y sugerencias mediante un sistema de buzones.

Los estudiantes tienen representación con voz y voto en todos los organismos colegiados que contempla la normativa institucional. Desde los inicios del IPES Blas Cañas los estudiantes han tenido representación en el Consejo Universitario, tradición que se continuó en la Universidad. En la reforma estatutaria del año 2007 se le confirió al representante estudiantil derecho a voto y con la reciente modificación a los estatutos, esta representación se amplió a dos estudiantes.

Asimismo, los estudiantes tienen representación en los Consejos de las unidades académicas responsables de los programas de pregrado que ofrece la Universidad, y por la creación de las Facultades también se estableció representación en sus Consejos.

Ambas representaciones se encuentran reguladas en el Reglamento Orgánico de la institución.

Desde el año 2011, a raíz de las movilizaciones estudiantiles, los estudiantes también tienen representación en el Comité Curricular Institucional y en el Comité Paritario. Esta participación también se consideró en el recientemente creado Comité Institucional de Calidad.

Por otra parte, el Reglamento del Estudiante de Pregrado establece el funcionamiento del Comité de Ética Estudiantil, cuya labor es conocer y resolver las situaciones en que los estudiantes no cumplen las obligaciones indicadas en dicho reglamento. Esta comisión es presidida por el Secretario General de la Universidad e integrada por el Director de Pastoral Universitaria, un representante de los Directores de Unidades Académicas, un académico permanente, un estudiante y un asesor jurídico. Estos dos últimos integrantes son elegidos mediante sorteo y permanecen en esa función por el período de un año. El Asesor Jurídico de la Universidad actúa como secretario de la Comisión.

La participación de los estudiantes en estas instancias, en general, no es regular, aunque en los últimos años, en el caso del Consejo Universitario los representantes estudiantiles han tenido una presencia más regular y en el caso de algunas unidades académicas esta participación es permanente.

La comunicación tanto con las organizaciones gremiales de los estudiantes como con sus agrupaciones de interés se realiza a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, y por su intermedio, se gestiona el presupuesto que la Universidad destina para el funcionamiento de la Federación de Estudiantes y de sus organizaciones de base. Las organizaciones estudiantiles cuentan, además, con una oficina de administración autónoma para sus reuniones.

De acuerdo a los antecedentes disponibles en la tabla N° 43, en los últimos cinco años, el presupuesto asignado a la Federación de estudiantes se mantuvo constante en \$10 millones, salvo el año 2011 que se reduce a \$7 millones. En ese período, la ejecución de ese presupuesto por la Federación es variable y fluctúa desde un 33% a un 98%.

Tabla N° 43: Evolución del Presupuesto de la Federación de Estudiantes

(En miles de pesos)

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Presupuesto	10.000	10.000	10.000	10.000	7.000
Ejecución	3.311	6.298	9.817	8.587	4.953
Porcentaje de Ejecución	33%	63%	98%	86%	71%

En relación con las encuestas de opinión, como ya se ha señalado, los estudiantes participan en la evaluación de la docencia y en la encuesta para medir la calidad de los servicios e infraestructura de las bibliotecas. El análisis e informe de esta última encuesta permitió contar con la información necesaria para realizar, en el año 2011, una intervención del espacio físico de biblioteca, aumentar en 8 el número de salas e implementar un laboratorio de geografía.

Asimismo, desde el año 2005, se mantiene un sistema de buzones para la recepción de sugerencias y reclamos, ubicados en las dependencias donde se realiza docencia y también en los portales de los estudiantes y de los académicos en el sitio web de la Universidad. Este sistema es gestionado por la Secretaría de Estudios, la que remite las sugerencias y reclamos a las correspondientes unidades para su consideración o resolución, según sea el caso.

En síntesis, la Universidad cuenta con variados mecanismos para conocer la opinión que tienen los estudiantes sobre los servicios que les brinda en los programas de pregrado, a través de su representación en organismos colegiados, la comunicación permanente con las organizaciones estudiantiles, y el uso de encuestas y buzones para conocer su opinión y recoger sus sugerencias o reclamos. No obstante, se requiere avanzar en el uso más sistemático de la opinión de los estudiantes para el mejoramiento de los servicios y recursos educacionales, como exitosamente fue utilizado en el caso de la biblioteca.

1.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia

En el ámbito de la información para mejorar la calidad de la docencia de pregrado, la Universidad ha progresado en tres líneas de acción: participación en concursos para el financiamiento de proyectos orientados a la innovación y al mejoramiento de la calidad; vinculación de las actividades de investigación realizadas en la Universidad con la docencia de pregrado; y retroalimentación proveniente de egresados, empleadores y otros actores del medio externo.

A continuación, se reseñan los principales aspectos relacionados con la existencia y uso de información para mejorar la calidad de la docencia de pregrado en la Universidad, tanto en términos de sus actividades de desarrollo e investigación, como del seguimiento de sus egresados y de su vinculación con los sectores productivos que los emplean.

a) Resultados de actividades de innovación y mejoramiento

Respecto de las actividades de innovación y mejoramiento, en los últimos cinco años, la Universidad ha participado en los concursos de los programas de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP2) y Fondo de Innovación Académica (FIAC-MINEDUC 1 y 2), habiéndose adjudicando 7 proyectos de un total de 12 proyectos presentados.

De los siete proyectos adjudicados, cinco de ellos fueron presentados y desarrollados por equipos de la universidad y los otros dos fueron presentados y desarrollados en red con otras universidades. El detalle de estos proyectos se consigna en la tabla N° 44.

Tabla N° 44: Proyectos de Innovación y Mejoramiento de la Calidad (Años 2008-2011)

Código	Nombre del Proyecto	Año
UCV0610	Redefinición del proceso formativo para el profesor de inglés. En red con la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.	2008
UCS0703	Programa de nivelación de competencias básicas para estudiantes desfavorecidos que ingresan al primer año de educación superior.	2009
UCS0704	Fortalecimiento de la formación práctica basada en competencias, en las carreras de pedagogía, como una estrategia de mejoramiento de la calidad de la formación.	2009

UCS0705	Diseño de una nueva carrera de Pedagogía en Ciencias basada en competencias, con mención en química/biología para la enseñanza media.	2009
UVM0601	Diseño Curricular Interuniversitario para la Formación Inicial de Profesores de Matemática y/o Física. En red con la Universidad de Viña de Mar y Universidad Alberto Hurtado.	2010
UCS1103	Implementación de un Currículum basado en Competencias en el proceso formativo de Profesores de Inglés. CD-UCS 1103. Presentado al concurso extraordinario 2011, de co-financiamiento, del Fondo de Desarrollo Institucional en los Ámbitos de la Calidad del Aprendizaje y la Gestión (FIAC2).	2011
UCS1104	Programa UCSH de PROPEDEÚTICO+BACHILLERATO 2012: Acompañamiento académico para nivelación de competencias e inserción académica de estudiantes.	2011-2012

Los cinco primeros proyectos están terminados y son insumos para los planes de mejoramiento institucional y también para levantar iniciativas de Convenios de Desempeño en el nuevo marco del MECESUP3. Los dos últimos aún se encuentran en desarrollo. También, en los últimos dos años, la Universidad se ha adjudicado tres proyectos en programas de CONICYT asociados a mejoramiento de calidad y a capital humano avanzado, cuyo detalle se presenta en la tabla N° 45.

Tabla N° 45: Proyectos de Mejoramiento de la Calidad y Capital Humano Avanzado

Programa	Nombre del Proyecto	Año
FP (Fondo Publicaciones)	FP11026: Mejoramiento de la calidad de la Revista Literatura y Lingüística UCSH. Hacia la indexación ISI.	2011
MEC (Concurso Nacional de Atracción de Capital Humano Avanzado del extranjero a Chile, Modalidad Estadías Cortas)	N° 80100019: Desarrollo de la profesionalización docente para la atención de contextos educativos vulnerables. Aportes desde la construcción del saber docente. En red con la U. de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Centro de Innovación, Investigación y Evaluación en Educación (CIIE) y el Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación (IIPE-UCSH). Terminado (30 abril)	2011
PAI (Concurso del Programa de Inserción y Atracción de Capital Humano Avanzado)	N°79100022: Motivación y expectativas para el aprendizaje efectivo en estudiantes de enseñanza secundaria y universitaria, de contextos socioeconómicos vulnerables, que participan en Programa propedéutico y Bachillerato en Educación Superior de la UCSH.	2011- 2014

En síntesis, la Universidad se encuentra desarrollando proyectos orientados a la innovación y al mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado, cuyos primeros resultados han permitido introducir mejoras curriculares en los programas de pedagogía y levantar programas de nivelación de competencias. Por su reciente aplicación aún no se cuenta con evidencia que dé cuenta del impacto de sus resultados en la docencia de pregrado.

b) Resultados de actividades de investigación

En relación con las actividades de investigación en la Universidad, la Política de Investigación²⁷ ha establecido entre sus orientaciones estratégicas, que las unidades académicas deben vincular las experiencias, procesos y resultados de las acciones de investigación con la docencia de pregrado, formación continua y postgrados.

En particular, se ha establecido como uno de los objetivos estratégicos de dicha política, la de establecer mecanismos institucionales para evaluar, promover y apoyar la vinculación entre las actividades de investigación y la docencia de pregrado, como expresión de la experiencia acumulada por los equipos de investigación, aspecto que fue señalado como debilidad en el anterior proceso de acreditación del año 2008²⁸.

En este ámbito, en los últimos cinco años, la Universidad se ha adjudicado siete proyectos de investigación en los fondos concursables de CONICYT, cuatro de ellos en red con otras instituciones. El detalle de estos proyectos se consigna en la tabla N° 46.

Tabla N° 46: Proyectos de Investigación Financiados por Fondos CONICYT
(Años 2007-2011)

Programa	Nombre del Proyecto	Año
FONDECYT Regular	N° 1070105: Cultura juvenil y producción valórica en estudiantes de educación secundaria y de educación superior. En red con la Universidad de Chile.	2007-2009
	N° 1100649: Vinculaciones entre la construcción y deconstrucción de la confianza y la cohesión social, en jóvenes estudiantes de educación secundaria: lineamientos para fortalecer la Democracia. En red con la Pontificia Universidad Católica de Chile.	2010- 2013
	N° 1120886: Descripción fonético-fonológica de un modelo de pronunciación enseñable del español culto de Chile. En red con Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación y Universidad de Concepción.	2011-2013
FONDECYT Iniciación	Proyecto N° 11090054: Literatura chilena y proyecto cultural en revistas de inicios del siglo XX (1900-1910).	2009-2012
	Proyecto N°11110316: Proceso de legitimación discursiva de las revistas culturales y literarias chilenas (1842-1894).	2011-2013
	Proyecto N°11110460: Miedo, legitimación y poder. Chile 1973-1980.	2011-2013
FONDEF	Proyecto D10I1073: Modelo de Gestión de Calidad para fomentar el aprendizaje en establecimientos de Enseñanza Media Técnico-Profesional. En red con Corporaciones Municipales (de Peñalolén, de Castro), Empresas (Arquimed S.A., Fundación Chilectra y FIDE, Federación de Instituciones de Educación Particulares) y Universidad Academia de Humanismo Cristiano, PIIE, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación y la institución titular, cabeza de red: Corporación Universidad Central de Chile.	2011-2014

27. Política de Investigación de la UCSH, diciembre de 2007.

28. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Asimismo, en el marco del programa Comprender las Familias Fragilizadas en Contextos Latinoamericanos, financiado por la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), la Universidad se adjudicó el proyecto Características de las Familias Fragilizadas en Chile: Concordancias con las representaciones sociales construidas sobre ellas. Este proyecto está por concluir durante el 2012.

Por otra parte, entre los 2008 y 2011, bajo las orientaciones y criterios de la Política de Investigación, la Universidad realizó anualmente dos convocatorias a los fondos concursables internos para el financiamiento de proyectos en las modalidades: Iniciación, de duración de un año, y Semilla, de duración de un semestre. Asimismo, se adjudicaron proyectos bajo la modalidad Estudio Institucional, los que no son concursables sino que se realizan por indicación de Rectoría, Vicerrectoría Académica o Consejo Universitario. De acuerdo a los antecedentes que se proporcionan en la tabla N° 47, en ese período se financiaron 52 proyectos en las tres modalidades contempladas.

Tabla N° 47: Proyectos de Investigación Financiados con Fondos Internos
(Años 2008-2011)

Año	2008	2009	2010	2011
Proyectos Iniciación	3	10	10	1
Proyectos Semilla	1	7	4	11
Estudios Institucionales	2	1	1	1
Total Proyectos	6	18	15	13

De estos proyectos, el 65% está vinculado con investigaciones realizadas por las unidades académicas en torno a la docencia que imparten en los programas de pregrado: 12 proyectos tienen relación con el aprendizaje de los estudiantes, en términos del diagnóstico y nivelación de sus competencias, acompañamiento académico y estrategias de aprendizaje; 10 proyectos tienen relación con el currículum de formación, en aspectos relacionados con las competencias del perfil de egreso, su estructura curricular y las prácticas profesionales; 8 proyectos están referidos al desempeño docente, las prácticas pedagógicas y las tecnologías de enseñanza; 3 proyectos están relacionados con los campos ocupacionales de los egresados y uno con el desarrollo de recursos didácticos.

Al respecto, tanto la Dirección de Investigación y Postgrado como las unidades académicas, organizan eventos, con la finalidad de difundir los resultados de las investigaciones realizadas, con exposiciones de los investigadores de los proyectos y de los informes de investigación terminados. En estos eventos los estudiantes son asistentes y como incentivo se ha propuesto, desde la Dirección de Investigación y Postgrado, reconocer su asistencia como créditos de autoformación acumulables, para ser certificados por la Secretaría de Estudios. Por otra parte, en las bases de los últimos concursos, se ha puesto especial énfasis en que cada proyecto de investigación incluya estudiantes, de pre o postgrado, como ayudantes de investigación.

En síntesis, la Universidad se encuentra en una fase de desarrollo incipiente de las actividades de investigación y su volumen es aún reducido como para tener un impacto significativo en el mejoramiento de la docencia de pregrado. No obstante, la Política de Investigación ha establecido claras orientaciones para el desarrollo de vínculos entre la investigación y la docencia de pregrado, como también de postgrado, aspecto que está contemplado en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

c) Retroalimentación proveniente de egresados, empleadores y otros actores del medio externo

La retroalimentación proveniente de egresados, empleadores y otros actores del medio externo, es responsabilidad de las Facultades y sus unidades académicas. Este fue un aspecto señalado como debilidad en la anterior acreditación institucional del año 2008²⁹, en términos que las unidades académicas no exhibían prácticas ni resultados equivalentes a las iniciativas que centralizadamente se realizan para conocer el desempeño de los alumnos en el mundo del trabajo.

Al respecto, la Dirección de Planificación y Desarrollo continúa cada dos años realizando el estudio de inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado. Los resultados de estos estudios, en los últimos cinco años, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 48, indican que un alto porcentaje de egresados estaban empleados y lo hacían en cargos de su profesión, mayormente a jornada completa, en el sector privado y prácticamente la totalidad tenía previsión. No obstante, en este período se aprecia una disminución relevante de los egresados con contrato indefinido y una reducción de la remuneración.

Tabla N°48
Evolución de la Situación Ocupacional de los Titulados

Situación	2007	2009	2011
Titulados con empleo	86%	88%	89%
Ocupados en su profesión	88%	95%	91%
Empleados con contrato indefinido	60%	57%	42%
Empleados a jornada completa	74%	80%	70%
Empleados con previsión	96%	95%	95%
Empleados en el sector privado	73%	68%	67%
Remuneración promedio mensual *	531.320	624.634	520.669

* Monto en pesos reales.

En el ámbito de las unidades académicas, de acuerdo a los resultados de la acreditación de programas de pregrado, se reconoció la vinculación con el medio como una fortaleza en el 71% de ellos. De hecho, las unidades académicas realizan acciones para el seguimiento de los egresados y para la vinculación con sus empleadores, pero aún no se logra sistematizar dichas acciones en términos de su efecto en el mejoramiento de la calidad de la docencia en los programas de pregrado.

En este sentido, el aspecto más desarrollado por las unidades académicas en su vinculación con los egresados es su participación en los programas de postgrado y de formación continua que ofrecen. Para incentivar esta participación, se han establecido becas para egresados, las que se encuentran operando en todos estos programas. De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 49, en los últimos cinco años, el número de egresados en programas de magíster se ha quintuplicado, el número de egresados en programas de formación continua es mucho mayor pero presenta un comportamiento bastante variable.

29. CNA Chile, Acuerdo de Acreditación N° 41, 22 de octubre de 2008.

Tabla N°49
Matrícula Total en Programas de Postgrado y Formación Continua

Gasto	2007	2008	2009	2010	2011
Programas de Magíster	55	87	118	197	231
Egresados UCSH en Magíster	18	22	26	91	98
Programas de Formación Continua	440	489	334	655	624
Egresados UCSH en Formación Continua	193	171	93	169	120
Matrícula Total	495	576	452	852	855
Participación de Egresados*	43%	34%	26%	31%	25%

* Egresados UCSH en programas de magíster y formación continua / Matrícula total.

En síntesis, la Universidad realiza estudios que permiten a las unidades académicas conocer la situación laboral de los egresados de sus programas de pregrado y un porcentaje importante de ellos prosigue estudios de postgrado y de educación continua. Sin embargo, es necesario que las Facultades y las unidades académicas avancen en el desarrollo de dos líneas de acción:

- El establecimiento de mecanismos y procedimientos que permitan recoger la experiencia y la evidencia que las unidades están adquiriendo en la vinculación con sus egresados y empleadores, así como del impacto que dicha vinculación tiene en el mejoramiento de la docencia.
- El seguimiento y evaluación de la matrícula de sus egresados en los programas de postgrado y educación continua que ofrecen, a fin de identificar las causas que motivan su participación o las razones para proseguir su formación.

2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

Las orientaciones del Modelo de Formación de la Universidad sobre la docencia, su organización y los servicios que la apoyan, han permitido avanzar de manera consistente en el establecimiento de políticas y mecanismos que, en función de sus propósitos, aseguran la calidad, identidad y responsabilidad con que realiza la docencia en sus programas de pregrado.

De esta manera, la Universidad ha logrado incorporar en la gestión de la docencia de pregrado, de modo coherente, los tres criterios por los que guía su gestión institucional. También en este cometido ha logrado articular de manera efectiva, la experiencia más que centenaria de la Congregación Salesiana en la formación de jóvenes en el país con el aprendizaje logrado en sus treinta años de trayectoria como institución de educación superior.

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados por la Universidad en el cumplimiento de los propósitos establecidos en su anterior Plan de Desarrollo Estratégico correspondiente al período 2006 – 2010, en el ámbito de la Docencia de Pregrado, y en cuya evaluación, además de los resultados reseñados anteriormente, también se han considerado los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

2.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado

La Universidad establece su oferta de programas de pregrado de acuerdo a las áreas de desarrollo definidas en su Proyecto Institucional y en función de los objetivos que se establecieron en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico ha ampliado sus programas de pregrado y diversificado las áreas del conocimiento en que los ofrece.

El aumento del número de programas de pregrado que ofrece ha permitido sostener la matrícula total de estudiantes y ha contribuido de manera significativa a la matrícula de nuevos estudiantes. Por esta razón, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se continúa con la opción de ampliación y de diversificación de la docencia de pregrado.

Los estudiantes que la Universidad admite en sus programas de pregrado corresponden plenamente a los destinatarios preferentes de su misión, los que provienen principalmente de establecimientos educacionales municipales o particulares subvencionados, con residencia en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago. La mayoría de ellos representan a la primera generación de su familia que accede a la educación superior que, por sus ingresos, requiere de las ayudas públicas existentes para el financiamiento de sus estudios.

Por otra parte, la Universidad organiza la docencia de los programas de pregrado a través de las Escuelas que comprenden sus Facultades y de otras unidades académicas en el caso de los planes comunes. Las unidades de servicios de apoyo que se contemplan, permiten la planificación de las actividades docentes en cada uno de los programas de pregrado, así como asignar y gestionar los recursos necesarios para garantizar su ejecución en condiciones adecuadas.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que la Universidad realiza su oferta de programas de pregrado de acuerdo con sus propósitos institucionales y tiene claridad respecto de su desarrollo futuro. Esta oferta constituye una oportunidad real de formación para jóvenes provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, tal como lo establece su misión.

Para la gestión de los programas de pregrado que ofrece cuenta con una organización académica y unidades de apoyo adecuadas, cuyas funciones se encuentran establecidas en normas y reglamentaciones claras.

2.2. Diseño y Provisión de Programas

La Universidad cuenta con mecanismos para el aseguramiento de la calidad, identidad y factibilidad de sus proyectos de producción curricular, tanto en lo referente a los proyectos de nuevos programas como de los proyectos de renovación y actualización de los planes de estudio vigentes, en concordancia con las orientaciones del Modelo de Formación.

En este sentido, en cumplimiento de las metas del anterior Plan de Desarrollo Estratégico, actualmente, la totalidad de los perfiles de egreso y planes de estudio de los programas de pregrado de la Universidad se encuentran formulados bajo las orientaciones de dicho Modelo. Asimismo, se avanzó en la definición y precisión de los alcances y delimitaciones que tiene para la Universidad la propuesta de un diseño curricular orientado por

competencias. En la práctica significa que la Universidad, si bien adopta la metodología del enfoque de competencias en la definición de los perfiles de egreso, no adopta la formulación de los correspondientes planes de estudio en base a módulos.

Al respecto, según la consulta a informantes clave, tanto autoridades como directivos académicos valoran positivamente esta propuesta y el esfuerzo que ha significado en la definición de los perfiles de egreso de los programas de pregrado. Se destaca la labor realizada por el Comité Curricular Institucional y la Dirección de Docencia, por la rigurosidad alcanzada en las instancias y procedimientos que se han definido para asegurar que los planes de estudios se ajusten a las exigencias de identidad, calidad y responsabilidad establecidas en el Modelo de Formación.

Estas apreciaciones son compartidas por académicos y estudiantes, de acuerdo a la consulta a informantes clave, los que consideran que los planes de estudio responden a las necesidades de los perfiles de egreso, que la secuencia de la malla curricular es razonable y los contenidos de las actividades curriculares son adecuados. Los estudiantes, además, estiman que los planes de estudio responden a las necesidades requeridas para enfrentar el mundo laboral, pero señalan que en los planes de estudio existen algunos contenidos que no son útiles ni relevantes para la formación.

También en la consulta a informantes clave, las autoridades y directivos académicos, destacan los avances realizados en la incorporación de perfiles intermedios en el diseño curricular y la discusión sobre si las actividades evaluativas que se realizan son capaces de registrar el avance de los estudiantes en el desempeño de estas competencias. De igual manera, se releva la discusión existente sobre la articulación entre planes de estudio y, en el caso de los programas de pedagogía, la articulación entre los planes de especialidad y el Plan Común de Educación, la distinción entre el título profesional y el grado de licenciado, y la supervisión de prácticas profesionales.

Respecto de los recursos disponibles para los programas de pregrado, la Universidad ha estado aumentando los recursos humanos, físicos y tecnológicos disponibles para las unidades académicas, en porcentajes mayores al aumento de la matrícula de estudiantes en los programas de pregrado. Asimismo, las unidades académicas gestionan directamente gran parte del presupuesto para la docencia, el que también representa un porcentaje significativo de los ingresos por derechos y aranceles.

En este sentido, de acuerdo a la consulta de informantes claves, los académicos, el personal de gestión y los estudiantes consideran que la dotación de recursos materiales es adecuada. Por su parte, los estudiantes opinan que la dotación del personal administrativo es adecuada a la matrícula de estudiantes y el personal de gestión considera que la dotación de recursos financieros es adecuada, aunque los académicos no tienen la misma opinión.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que la definición de los perfiles de egreso, el diseño curricular y su renovación o actualización cuenta con mecanismos que aseguran la calidad, identidad y responsabilidad en los programas de pregrado que imparte la Universidad.

Asimismo, existen mecanismos para la asignación de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros a las unidades académicas en función de la matrícula de estudiantes y en proporción a los ingresos provenientes de los programas de pregrado.

2.3. Proceso de Enseñanza

La incorporación del ranking de notas escolares como criterio de admisión y la implementación de los programas Propedéutico y Bachillerato en Ciencias y Humanidades han sido mecanismos efectivos de inclusión de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, como lo señala la misión de la Universidad.

Las autoridades y académicos de la Universidad, de acuerdo a la consulta a informantes clave, coinciden en destacar el esfuerzo realizado por la Universidad en este sentido. Por su parte, los académicos consideran como apropiados los mecanismos empleados por la Universidad para definir, evaluar y corregir el sistema de selección y admisión a los programas de pregrado, así como los estudiantes estiman que existe información clara del proceso de admisión y de los criterios de selección.

En términos de resultados, la Universidad ha logrado ocupar las vacantes que ofrece en sus programas de pregrado, pero a partir del año 2010, se observa una disminución de esta ocupación, pero que no ha afectado los indicadores académicos de admisión, manteniendo sus niveles sobre los promedios nacionales.

En complemento con estos mecanismos de admisión más inclusivos, se han desarrollado iniciativas tendientes a la nivelación de competencias y el acompañamiento de estos estudiantes, aunque su implementación es muy reciente como para poder evaluar su impacto en términos de la retención de los estudiantes y su rendimiento académico.

En términos de los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y el uso de tecnologías de enseñanza, éstos se encuentran establecidos en los programas de estudio y en las programaciones que realizan los académicos para su aplicación en las actividades curriculares que imparten. Los procedimientos evaluativos se encuentran reglamentados y las unidades académicas orientan y supervisan su aplicación. Por otra parte, se observa una creciente incorporación de las tecnologías de enseñanza en la práctica docente y el uso del Campus Virtual aumentó sustancialmente, sobrepasando el estándar definido al respecto en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, los académicos y los estudiantes señalan que los métodos pedagógicos, los procedimientos de evaluación del aprendizaje y los elementos tecnológicos empleados en la enseñanza son adecuados y que existen mecanismos que permiten mejorarlos. Los directivos académicos destacan los métodos didácticos empleados como una de las fortalezas de la Universidad, coincidiendo con los estudiantes que señalan que estos métodos contribuyen a su aprendizaje. No obstante, los dirigentes estudiantiles tienen una opinión crítica, porque no se ajustarían al perfil del estudiante de la Universidad, siendo necesario el desarrollo de mecanismos de nivelación de competencias.

El aumento del número de programas de pregrado acreditados y de los años promedio de acreditación obtenidos es uno de los logros del anterior Plan de Desarrollo Estratégico, que estableció acciones tendientes a consolidar las capacidades autoevaluativas de las unidades académicas y el desarrollo de indicadores de eficacia para los programas de pregrado. Esta situación es destacada por los directivos académicos en la consulta a informantes clave.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que el desarrollo de mecanismos inclusivos de admisión por la Universidad ha permitido el ingreso de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, los que cuentan con programas de nivelación competencias y mecanismos de acompañamiento.

Los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y las tecnologías de enseñanza que los académicos emplean en su docencia son adecuados y las programaciones que los académicos realizan semestralmente, orientadas y supervisadas por las unidades académicas son el medio por el que se actualizan. Los procedimientos evaluativos están reglamentados y se aplican en todos los programas de pregrado y el uso de tecnologías de enseñanza se ha masificado significativamente en los últimos años.

La Universidad ha establecido indicadores de seguimiento y evaluación de los resultados de los programas de pregrado que imparte; mantiene información sistematizada sobre el proceso de enseñanza y sus resultados en la mayor parte de sus dimensiones; y participa de manera extensa en los procesos de acreditación de programas de pregrado con la finalidad de certificar el cumplimiento de sus propósitos.

2.4. Dotación Académica - Docente

La gestión del personal académico de la Universidad está regulada por la Política Institucional de Personal, la que establece los mecanismos, instancias y criterios para la proyección de la dotación de académicos, así como las estrategias para su reclutamiento, selección, contratación, seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento. La definición de esta política fue uno de los principales logros alcanzados en el cumplimiento del anterior Plan de Desarrollo Estratégico.

Para la proyección de la dotación de académicos, la Universidad ha establecido dos parámetros fundamentales: una mayor disponibilidad de tiempo de los académicos permanentes y adjuntos para la atención de los estudiantes y una cobertura del 50% de las horas de docencia de los programas de pregrado por parte de los académicos permanentes.

Para estos efectos, de acuerdo a metas establecidas en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico, se redujo las horas de docencia de los académicos permanentes y se aumentó para los académicos adjuntos una hora por actividad curricular para la atención de estudiantes. Asimismo, la dotación de académicos permanentes tiene actualmente la capacidad de cubrir el 45% de las horas de docencia. Asimismo, la dotación de académicos permanentes, en los últimos años, aumentó en un porcentaje superior a la matrícula de estudiantes, lo que ha permitido reducir el número de estudiantes por jornadas completas equivalentes (JCE).

De esta manera, la Universidad ha logrado alcanzar una dotación de académicos suficiente en cantidad y con tiempo dedicado para la docencia. Al respecto, en la consulta a informantes claves, los estudiantes declaran que la dotación de académicos es adecuada a la matrícula en su programa y que los académicos disponen de tiempo para su atención fuera del horario de clases. No obstante, los académicos consideran que su dotación es

todavía insuficiente, situación que es reconocida por autoridades y directivos académicos en el caso de algunas unidades académicas, pero no en todas.

En relación con el reclutamiento de los académicos, los mecanismos empleados garantizan que la selección de personal se realice de acuerdo a los perfiles de competencia definidos por las unidades académicas. Esto ha permitido que el número de académicos con formación de postgrado haya aumentado, especialmente en el número de doctores en cargos de académicos permanentes a jornada completa.

Esta situación es reconocida, en la consulta a informantes claves, por autoridades y directivos académicos y por los académicos que consideran que estos mecanismos garantizan un perfil acorde con los requerimientos del Modelo de Formación. Por otra parte, los académicos y los estudiantes destacan que los académicos son idóneos para sus funciones

En la actualidad los académicos permanentes representan más de la mitad de las jornadas completas equivalentes contratadas por la Universidad. En este sentido, de acuerdo a la consulta a informantes claves, autoridades y directivos académicos concuerdan en valorar la relación contractual que la Universidad establece con los académicos, la que se destaca en el ámbito de las universidades privadas. No obstante, también coinciden en que es necesaria una actualización de la política de remuneraciones, para mejorar la capacidad de la Universidad para atraer y retener académicos.

En relación con los mecanismos empleados para la evaluación del personal académico, aunque el retraso en la implementación de los compromisos anuales de trabajo (CAT) también postergó la implementación de la evaluación del desempeño, la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes y la evaluación directa de los directivos académicos se han mantenido. Al respecto, de acuerdo a la consulta de informantes claves, los académicos consideran que los actuales mecanismos utilizados para su evaluación garantizan un perfil acorde con los requerimientos del Modelo de Formación y contribuyen a la mejora de los métodos pedagógicos, los procedimientos de evaluación y al uso de tecnologías de enseñanza.

Asimismo, en esta consulta, las autoridades y directivos académicos consideran que la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes, es un factor que se considera en las decisiones sobre la permanencia de los académicos en sus funciones docentes. Según la consulta, los académicos y los estudiantes consideran que la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes contribuye a la mejora de los métodos pedagógicos, los procedimientos de evaluación y del uso de recursos tecnológicos en la enseñanza. Los dirigentes estudiantiles no comparten esta apreciación pues consideran que esta evaluación no tiene efecto inmediato sobre los académicos.

En relación con el perfeccionamiento de los académicos permanentes, el aspecto más significativo es el esfuerzo que la Universidad realiza para la formación de los académicos y, en particular, la implementación del programa de becas de doctorado para los académicos permanentes. No obstante, de acuerdo a la consulta de informantes claves, los académicos no concuerdan con que los actuales mecanismos y procedimientos de perfeccionamiento de los académicos garanticen un perfil acorde con los requerimientos del Modelo de Formación.

En virtud de los antecedentes evaluativos antes expuestos, es posible afirmar que la proyección de las dotaciones de académicos de la Universidad se realiza de acuerdo a los mecanismos establecidos, los que se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todos los niveles. Esto ha permitido que la dotación de académicos permanentes haya aumentado en una proporción mayor que la matrícula de estudiantes y tengan tiempo de atención a los estudiantes.

El reclutamiento, selección y contratación del personal académico de la Universidad cuenta con mecanismos que garantizan el perfil de los académicos de acuerdo a los requerimientos de las unidades académicas y del Modelo de Formación. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y se aplican regularmente en todas las áreas y en todos los niveles, destacándose la vinculación contractual que se establece con los académicos adjuntos y el aumento de doctores con jornada completa.

Asimismo, el seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento del personal académico de la Universidad también cuenta con mecanismos que aseguran su idoneidad, los que se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todas las áreas y en todos los niveles, destacándose la existencia de fondos para financiar la formación de los académicos.

No obstante, es necesario seguir avanzado en la consolidación del proceso de evaluación del personal académico y en el aumento de la dotación de académicos permanentes en aquellas unidades que es actualmente insuficiente, aspectos considerados en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

2.5. Estudiantes

En el ámbito de la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado, la Universidad cuenta con reglamentaciones que regulan la permanencia de los estudiantes y las actividades de titulación y graduación. Los resultados alcanzados en la retención de los estudiantes y en su titulación, en general, son adecuados en comparación al promedio de estos indicadores en las universidades del país. Sin embargo, no se observa una regularidad en estos indicadores y los niveles alcanzados en los programas del área de Administración y Comercio se distancian del promedio de la Universidad.

Los estudiantes de la Universidad, en la progresión de sus estudios, son atendidos y apoyados por sus unidades académicas y disponen de instalaciones, recursos y servicios para su aprendizaje, proporcionados por las unidades de apoyo a la docencia. En particular, las instalaciones y los recursos educacionales han aumentado en una proporción mayor que la matrícula de estudiantes, lo que ha mejorado de manera sustancial su disponibilidad para los estudiantes.

Al respecto, en la consulta a informantes claves, los estudiantes consideran que las autoridades de sus programas son perfectamente conocidas, que son accesibles, que saben a cual autoridad recurrir cuando tienen algún problema y que existe información clara de los horarios y distribución de la carga académica.

De igual manera, consideran que las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de estudiantes, que son suficientes en

calidad y cantidad y que se cuenta con medios audiovisuales suficientes para el apoyo a la docencia. Por su parte, destacan que los laboratorios de computación y otros laboratorios son adecuados en cantidad y calidad y que la infraestructura de servicios anexos a la educación es satisfactoria.

Esta opinión es compartida por los académicos, que consideran que las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas y que se cuenta con medios audiovisuales y de todo tipo de apoyo a la docencia, y que los talleres, laboratorios y otras instalaciones necesarias están correctamente implementados.

Uno de los logros más significativos en el cumplimiento del anterior Plan de Desarrollo Estratégico son los significativos avances ocurridos en biblioteca y otros recursos de información, en donde los metros cuadrados construidos en biblioteca, los puestos de estudio, las bases de dato para consulta en Internet, los volúmenes por estudiante y la cobertura de la bibliografía de las actividades curriculares han experimentado aumentos importantes.

Estos avances son valorados por los académicos y los estudiantes que, de acuerdo a la consulta a informantes claves, destacan que en biblioteca se encuentran los libros que requieren. En lo que respecta a la bibliografía, los estudiantes estiman que es adecuada en calidad y cantidad y los académicos consideran que la biblioteca se hace cargo de los requerimientos de bibliografía de manera eficiente.

También ha sido un logro del anterior Plan de Desarrollo Estratégico los avances realizados en relación con las actividades de formación complementaria de los estudiantes, en especial las actividades emprendidas por los propios estudiantes y que les son reconocidas como créditos de autoformación, tal como lo establece el Modelo de Formación, en su propósito de otorgar mayor protagonismo a los estudiantes en su aprendizaje.

También se ha avanzado de manera consistente en el sistema de financiamiento estudiantil que mantiene la Universidad, aumentando significativamente los recursos destinados a ayudas estudiantiles mediante el otorgamiento de becas, descuentos y préstamos. Asimismo, ha aumentado los recursos comprometidos como aval de los estudiantes durante sus estudios por el crédito con garantía estatal para estudios superiores.

La Universidad promueve la participación de los estudiantes en sus organizaciones gremiales y otras agrupaciones afines a sus intereses como el principal mecanismo para recoger la opinión de los estudiantes. Para ello otorga financiamiento a la Federación de Estudiantes de la Universidad y al desarrollo de proyectos estudiantiles autónomos.

Al respecto, de acuerdo a la consulta a informantes claves, los estudiantes reconocen que el sistema de gobierno contempla la participación de estudiantes en la toma de decisiones y en menor medida que son escuchados en sus demandas. A su vez, destacan que a nivel de sus programas existen y operan instancias de participación de los estudiantes para tomar decisiones en temas relevantes y que son escuchados en sus demandas y necesidades.

Por otra parte, los estudiantes consideran que existen instancias que garantizan una adecuada consideración de la opinión de los estudiantes para mejorar los servicios de:

biblioteca, laboratorios de computación, unidad de Atención al Estudiante y bienestar estudiantil. Los estudiantes también destacan el trato amable que se les brinda en estos servicios.

En general, los estudiantes están satisfechos con la formación recibida y destacan el apoyo brindado por la Universidad en sus estudios. Los estudiantes también destacan que es un orgullo ser estudiante de su programa de formación y que si tuviera la oportunidad y los recursos para elegir otra vez donde estudiar su programa, nuevamente optaría por la Universidad.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con normas claras que regulan la progresión de los estudiantes en sus estudios y sus indicadores presentan niveles adecuados a la realidad universitaria nacional.

En esta progresión, los estudiantes cuentan con los servicios y recursos necesarios para el apoyo a la docencia, cuyos principales indicadores han experimentado una evolución positiva en términos de la matrícula de estudiantes, destacándose la biblioteca. También la Universidad reconoce como formación complementaria de los estudiantes los emprendimientos que éstos realizan de manera autónoma. Existen instancias para la participación de los estudiantes en la toma de decisiones a nivel institucional y de sus programas, para satisfacer sus demandas y necesidades. Los estudiantes reconocen estas instancias y valoran la amabilidad en el trato que se les brinda.

No obstante, se debe avanzar en establecer mecanismos que permitan establecer una mayor regularidad en los indicadores de progresión de los estudiantes en los programas de pregrado, en especial respecto de los programas del área de Administración y Comercio. Asimismo, la Universidad se encuentra comprometida en seguir mejorando los recursos y servicios que los estudiantes requieren en sus estudios. Estos aspectos están considerados en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

2.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia

La Universidad, recientemente, se encuentra participando de manera activa en los mecanismos públicos establecidos para el financiamiento de iniciativas de innovación y mejoramiento para la docencia en la educación superior, por lo que se espera que sus resultados impacten positivamente en el mejoramiento de su calidad.

Asimismo, aunque el desarrollo de la investigación en la Universidad es incipiente, su Política de Investigación ha establecido un conjunto de aspectos en los que esta actividad debiera impactar positivamente en la calidad de la docencia en el futuro. En el marco de esta política, casi la mitad de los proyectos de investigación emprendidos han estado relacionados con el mejoramiento de los procesos docentes. De esta manera, se espera revertir la opinión crítica que tienen los académicos, según la consulta a informantes claves, sobre la utilización de resultados de las investigaciones en los procesos docentes.

Por otra parte, las unidades académicas realizan acciones para la vinculación con egresados y empleadores y, a nivel institucional, se realiza cada dos años un estudio sobre la inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado, cuyos resultados indican adecuados niveles de empleo y condiciones de trabajo. Asimismo, los egresados de los programas de pregrado representan un porcentaje importante de la matrícula en los programas de pregrado y educación continua.

En virtud de esos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Universidad se encuentra empeñada en desarrollar iniciativas, con financiamiento público y propio, que le permitan una retroalimentación efectiva de los resultados de la investigación con el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado en el futuro.

Asimismo, cuenta con estudios respecto a la inserción laboral de sus egresados, los que están prosiguiendo estudios en la Universidad, destacándose su participación en los programas de postgrado. Sin embargo, se debe avanzar en la sistematización de los mecanismos utilizados por las unidades académicas para el seguimiento de sus egresados y la vinculación con los empleadores, así como mecanismos que fomenten la participación de los egresados en los programas de educación continua.

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir de los antecedentes que se desprenden del proceso de evaluación de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en el área de docencia de pregrado, se puede indicar que la Universidad cuenta con las siguientes fortalezas:

- La Universidad constituye una oportunidad real de formación para jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos y la oferta de programas de pregrado que realiza está determinada por su Proyecto Institucional, el que además orienta el desarrollo futuro de esta oferta. La organización docente que mantiene la Universidad garantizan la calidad, identidad y sustentabilidad de estos programas.
- La Universidad cuenta con mecanismos cuyos resultados aseguran que los perfiles de egreso y el diseño curricular, así como la renovación y actualización de los planes de estudio, se realicen bajo las orientaciones de una formación con calidad, identidad y responsabilidad establecida en su Modelo de Formación. Asimismo, cuenta con mecanismos que garantizan la asignación de recursos necesarios y suficientes para la realización de la docencia en los programas de pregrado.
- La Universidad cuenta con mecanismos inclusivos de admisión, cuyos resultados garantizan el ingreso de los destinatarios preferentes de su misión, estableciendo mecanismos para la nivelación de sus competencias y el acompañamiento académico en su aprendizaje. Asimismo, dispone de mecanismos para asegurar la calidad del proceso de enseñanza, lo que ha permitido alcanzar una alta cobertura de programas de pregrado acreditados y un aumento en los años promedio de acreditación.
- La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la gestión del personal académico, cuyos resultados le permiten contar con una dotación de académicos suficientes para la matrícula de estudiantes y con tiempo para su atención. Los mecanismos de selección, desarrollo, renovación y perfeccionamiento, garantizan una dotación de académicos idóneos, en los que un alto porcentaje tiene estudios de postgrado. Se destaca el esfuerzo que la Universidad realiza para la formación de sus académicos.
- La Universidad logra retener y titular a sus estudiantes en una proporción adecuada a la realidad universitaria del país y cuenta con mecanismos que aseguran la calidad y disponibilidad de recursos educacionales y servicios estudiantiles para el apoyo de los estudiantes en la progresión de sus estudios. Se destaca el aumento de los recursos educacionales en una proporción mayor que la matrícula de estudiantes y, en particular, las mejoras sustantivas en biblioteca.

Asimismo, también se ha podido constatar las siguientes debilidades:

- Existen aspectos no resueltos en el ámbito curricular, referidos a la evaluación de los perfiles intermedios, las modalidades de práctica y, en el caso de las pedagogías, la diferenciación en los planes de estudio entre el título profesional y el grado académico.
- Falta incorporar los indicadores de eficacia del proceso de enseñanza como mecanismo de seguimiento y de evaluación de las unidades académicas en la gestión de los programas de pregrado.
- El retraso de la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño postergó la aplicación del compromiso anual de trabajo como insumo para la evaluación del desempeño de los académicos como estaba previsto. Asimismo, la política de remuneraciones de los académicos no facilita, en algunos casos, su atracción y retención.
- Faltan mecanismos que permitan asegurar una mayor regularidad en la retención y titulación de los estudiantes en los programas de pregrados y acciones que permitan mejorar estos indicadores en los programas del área de Administración y Comercio.
- No hay avances suficientes para el establecimiento de mecanismos que sistematicen el seguimiento de los egresados y la vinculación con sus empleadores, que realizan las unidades académicas, así como el uso de sus resultados para el mejoramiento de la calidad de la docencia.

AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

1. AVANCES INSTITUCIONALES

En Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010, se planteó como objetivos: “ampliarse a nuevas áreas del conocimiento, consolidando presencia en las áreas referidas a la educación y las ciencias sociales mediante un mejoramiento de la calidad académica de la docencia en todos sus niveles, de la investigación y la vinculación con el medio” y “mejorar las políticas y mecanismos institucionales para el aseguramiento de la calidad y de la identidad católica y salesiana, para el logro de los resultados definidos en los planes anuales de trabajo, en cumplimiento de los propósitos institucionales declarados”.

Estructura del Plan

El Plan de Desarrollo Estratégico está constituido por 2 ámbitos: Desarrollo Académico y Gestión Institucional. Además, cada uno de ellos contiene 3 programas. En desarrollo Académico se encuentran el programa de Docencia de Pregrado, Investigación y Docencia de Postgrado y Vinculación con el Medio. En el de Gestión Institucional, Gobierno Universitario, Personal y Bienestar Institucional, y Finanzas y Recursos Institucionales.

	Ámbitos						Total
	Desarrollo Académico			Gestión Institucional			
	Docencia de Pregrado	Investigación y Postgrado	Vinculación con el Medio	Gobierno Universitario	Personal y Bienestar Institucional	Finanzas y Recursos Institucionales	
Metas	13	8	7	4	4	3	39
Acciones	72	26	27	28	23	31	207

El ámbito de Desarrollo Académico cuenta con 28 metas y 125 acciones y Gestión Institucional cuenta con 11 metas y 82 acciones ¹.

1.1 Avances en los Programas de Desarrollo Académico

El Grado de Avance del ámbito de Desarrollo Académico fue de un 66% donde el mayor nivel de cumplimiento, de acuerdo a la tabla a continuación, lo alcanzó el programa de Vinculación con el Medio con un 73%, seguido de Docencia de Pregrado con un 70% y por último, Investigación y Postgrado con 48%.

Programa	Grado de Avance
Docencia de Pregrado (GAP)	70%
Investigación y Postgrado (GAP)	48%
Vinculación con el Medio (GAP)	73%
Desarrollo Académico	66%

Fuente: elaboración propia con datos aportados desde las unidades.

1. Para información de la metodología para evaluar el grado de avance, ver Anexo 3 del Informe Institucional de Evaluación 2012.

a) Programa Docencia de Pregrado

De las 13 metas que contiene el Programa Docencia de Pregrado, 7 de ellas lograron superar el 70%, 4 metas se ubicaron entre el 50% y el 70%, y las 2 restantes quedaron bajo el 50%.

Cabe mencionar que las metas que alcanzaron un mayor avance son las relacionadas con: Aumentar la cobertura, disponibilidad y uso de las colecciones de biblioteca en sus distintos formatos, con un 93%, logrando implementar 4 acciones y dejando una en proceso, seguido de la meta; aumentar la oferta de actividades curriculares electivas que promuevan la integración cultural, con un 89%, donde 3 de sus 5 acciones planificadas alcanzaron cumplimiento y 2 quedaron en proceso, a continuación la metas, finalizar los procesos de adecuación de los planes de estudios de pregrado al Modelo de Formación, logro un alto nivel de implementación, con un 82%, alcanzando a completar 6 acciones de 10, quedando 2 en proceso y 2 en inicio, también la meta; promover la participación de los estudiantes en sus organizaciones gremiales y otras agrupaciones afines a sus intereses, con un 80%, donde 2 de sus 3 acciones quedaran en categoría de cumplida, además, la meta; consolidar las capacidades autoevaluativas de las unidades académicas, con un 70%, donde 3 de sus 7 acciones quedaran en categoría de cumplida, 3 iniciadas y las restante en proceso.

Por otra parte, las metas que lograron menor nivel de cumplimiento son: Potenciar la autonomía de los estudiantes mediante la oferta de actividades curriculares optativas interplanes, con un 28%, quedando 4 de las 5 acciones planificadas en inicio y 1 en categoría de no iniciada, seguido de la meta; implementar innovaciones en los métodos de enseñanza de los programas de estudios, con un 41%, dejando 1 de sus 3 acciones en proceso, la otra iniciada y la última en categoría de no iniciada.

Metas Programa de Docencia de Pregrado	Grado de Avance
Aumentar la matrícula de estudiantes, entre los destinatarios del proyecto institucional, ampliando y diversificando la oferta de programas de pregrado.	59%
Incrementar la participación de estudiantes de pregrado en la jornada vespertina, desarrollando oportunidades de continuidad de estudio para egresados de la formación técnica y adecuando la presencialidad en clases para los estudiantes de esta jornada.	82%
Finalizar los procesos de adecuación de los planes de estudios de pregrado al Modelo de Formación, identificando perfiles intermedios de formación e incorporando procedimientos de evaluación de las competencias intermedias como de egreso.	82%
Implementar innovaciones en los métodos de enseñanza de los programas de estudios, adecuando la didáctica y las metodologías de evaluación del aprendizaje, aumentando el uso de recursos tecnológicos e implementando un programa para el acompañamiento de los estudiantes	41%
Mejorar los resultados de los procesos de formación en los programas de pregrado, en términos del rendimiento académico de los estudiantes en las actividades curriculares, la progresión de sus estudios y el nivel de inserción laboral de sus egresados.	63%
Mejorar la coherencia de los planes de estudio de pregrado, actualizando los programas de estudio de las actividades curriculares mínimas y evaluando periódicamente la pertinencia de sus objetivos y contenidos.	66%

Potenciar la autonomía de los estudiantes mediante la oferta de actividades curriculares optativas interplanes, estableciendo mecanismos de certificación de especialidades e integrando en esta oferta las correspondientes a los programas de formación continua y de postgrado.	28%
Aumentar la oferta de actividades curriculares electivas que promuevan la integración cultural, la participación cívica, la expresión artística y la práctica deportiva de los estudiantes en su formación, reconociendo en dicha calidad las actividades de autoformación emprendidas por los estudiantes.	89%
Promover la participación de los estudiantes en sus organizaciones gremiales y otras agrupaciones afines a sus intereses, promoviendo y financiando el desarrollo de proyectos estudiantiles autónomos.	80%
Definir un modelo de prácticas que incentive la profesionalización temprana y permita la evaluación del estudiante en el desempeño de un cargo profesional en el nivel final de su formación.	50%
Orientar las funciones de los académicos, principalmente, al aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado, de acuerdo a la Política Institucional de Personal.	73%
Consolidar las capacidades autoevaluativas de las unidades académicas, desarrollando estudios de los procesos docentes, integrando en un sistema las acciones de evaluación de la docencia, de los recursos de aprendizaje y de los servicios estudiantiles, estableciendo mecanismos e indicadores para su seguimiento e incorporando los programas de pregrado al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.	70%
Aumentar la cobertura, disponibilidad y uso de las colecciones de biblioteca en sus distintos formatos, así como el acceso de estudiantes y académicos a los recursos de información en redes y sistemas computacionales.	93%

b) Programa de Investigación y Postgrado

De las 8 metas que contiene el Programa de Investigación y Postgrado, 1 superó el 70% de logro, 4 lograron avanzar entre el 50 y 70%, y las 3 restantes por bajo el 50%.

En este programa las metas que alcanzaron un mayor nivel de avance son: Implementar una instancia y una política institucional para investigación y de los programas de postgrado, con un 80%, logrando cumplimiento en sus acciones y dejando solamente 1 en categoría de no iniciada, aumentar la matrícula de estudiantes en los programas de postgrado, ampliando la oferta de programas de magíster, alcanzó un 57%, cumpliendo con 2 de sus 5 acciones planificadas, 1 no iniciada y las restantes en proceso. Cabe mencionar, que en cuanto a aumento de matrícula, esta meta se logró ², quedando pendientes las acciones referentes a la implementación de un doctorado y nuevas menciones para el magíster.

Por otra parte, las metas que alcanzaron un menor nivel de cumplimiento son: Acreditar los programas de postgrado, con un 17%, dejando 2 de sus 3 acciones planificadas en categoría de no iniciado; vincular las experiencias, procesos y resultados de las acciones de investigación, con un 22%, dejando 1 acción no iniciada y 2 en iniciada, por último la meta; definir un Modelo de Formación para la formación de postgrado, que identifique sus principales orientaciones, con un 33%, dejando 1 de las 3 acciones planificadas en no iniciada, 1 en iniciada y la restante en proceso.

2. La matrícula total de los magísteres ofertados en el año 2010, fue de 196 alumnos.

Metas Programa de Investigación y Postgrado	Grado de Avance
Implementar una instancia y una política institucional para la orientación, supervisión y evaluación de los proyectos de investigación y de los programas de postgrado.	80%
Conformar, por unidad académica o área del conocimiento, equipos de investigadores que consoliden líneas de investigación dentro de sus opciones disciplinares o profesionales, vinculándose a una red de investigación relevante en su ámbito y accediendo anualmente a fondos para el financiamiento de sus proyectos de investigación.	50%
Difundir anualmente los avances o resultados de cada proyecto de investigación, mediante la publicación de un artículo en revistas indexadas en las redes reconocidas por CONICYT y la ponencia en un evento académico externo relevante.	50%
Organizar anualmente, por cada área del conocimiento, un evento académico institucional para la difusión de las actividades de investigación propias y otras externas de relevancia.	50%
Definir un Modelo de Formación para la formación de postgrado, que identifique sus principales orientaciones, los perfiles de sus estudiantes y académicos, la organización curricular de los programas de postgrado y su gestión.	33%
Aumentar la oferta y matrícula de los programas de magíster, principalmente con participación de egresados de la Universidad, evaluando la factibilidad de un programa de Doctorado en Educación.	57%
Acreditar los programas de postgrado, conformando dotaciones de académicos permanentes, vinculados a actividades de investigación y de vinculación con el medio.	17%
Vincular las experiencias, procesos y resultados de las acciones de investigación con la docencia de pregrado, formación continua y postgrado.	22%

c) Programa de Vinculación con el Medio

De las 7 metas que contiene el Programa de Vinculación con el Medio, 4 obtuvieron un porcentaje de logro por sobre el 70%, 1 logro un porcentaje entre el 50% y 70% y las 2 restantes obtuvieron un porcentaje bajo el 50%.

Las metas que lograron el mayor avance son: Consolidar los programas de formación, servicios a la comunidad y extensión cultural del Centro de Extensión y Servicios, con un 100%, donde se implementaron todas las acciones planificadas; aumentar la oferta y matrícula de los programas de formación continua, principalmente con participación de egresados de la Universidad, con un 96%, donde se implementaron 6 de las 7 acciones programadas, quedando solamente una en proceso.

Por otra parte, las metas que lograron un menor avance son las referidas a: Implementar una instancia y una política institucional de las acciones de vinculación con el medio, con un 11%, Implementar mecanismos de vinculación permanente con los egresados y sus empleadores, con un 33%.

Metas Programa de Vinculación con el Medio	Grado de Avance
Implementar una instancia y una política institucional de orientación, coordinación y supervisión de las acciones de vinculación con el medio.	11%
Ejecutar anualmente con la red de obras salesiana, proyectos de cooperación e integración, en los ámbitos de estudio, asesoría y formación.	75%

Desarrollar proyectos de cooperación e integración, prioritariamente con las redes institucionales afines, para la actualización de académicos y el intercambio de estudiantes.	58%
Implementar mecanismos de vinculación permanente con los egresados y sus empleadores, así como con representantes de los sectores sociales afines al proyecto institucional.	33%
Aumentar la oferta y matrícula de los programas de formación continua, principalmente con participación de egresados de la Universidad.	96%
Consolidar los programas de formación, servicios a la comunidad y extensión cultural del Centro de Extensión y Servicios, evaluando el impacto de sus acciones.	100%
Incorporar las publicaciones periódicas de la Universidad en el Sistema Nacional de Revistas Científicas, consolidando sus niveles de circulación y la edición de las colecciones monográficas.	79%

Fuente: elaboración propia con datos aportados desde las unidades.

1.2 Avances en los Programas de Gestión Institucional

El Grado de Avance del ámbito de Gestión Institucional fue de un 69%, donde el programa de Gobierno Universitario, con un 74%, obtuvo el mayor nivel de avance, seguido de Finanzas y Recursos Institucionales, con un 72%, y finalmente Personal y Bienestar Institucional, con 62%.

Programa	Grado de Avance
Gobierno Universitario	74%
Personal y Bienestar Institucional	62%
Finanzas y Recursos Institucionales	72%
Gestión Institucional	69%

Fuente: elaboración propia con datos aportados desde las unidades.

a) Programa de Gobierno Universitario

De las 4 metas que contiene el Programa de Gobierno Universitario todas obtuvieron un porcentaje de logro sobre el 70%.

El mayor avance se obtuvo con la meta referida a Consolidar la identidad institucional mediante un estilo de gestión caracterizado por los valores humanistas y cristianos, con un 83%, donde se cumplieron 3 de las 4 acciones programadas.

Por otra parte, la meta con menor nivel de avance, se vincula con Fortalecer la participación de los estamentos de la Universidad en los procesos de toma de decisiones institucionales, con un 71%, donde 1 de sus 9 acciones programadas quedaron en categoría de no iniciadas, 1 iniciada, 4 en proceso y las restantes se cumplieron.

Metas Programa de Gobierno Universitario	Grado de Avance
Fortalecer la participación de los estamentos de la Universidad en los procesos de toma de decisiones institucionales, evaluando periódicamente la estructura y cultura organizacional.	71%

Consolidar los procesos de evaluación y planificación institucional mediante un sistema de indicadores de desempeño, que incorpore el comportamiento y desarrollo del sistema de educación superior chileno, orientando los procesos de toma de decisiones al cumplimiento de los propósitos institucionales.	71%
Mejorar el conocimiento que se tiene de la Universidad entre sus destinatarios, el medio académico y la opinión pública nacional, mediante la difusión de sus programas, proyectos y actividades.	75%
Consolidar la identidad institucional mediante un estilo de gestión caracterizado por los valores humanistas y cristianos en todos los ámbitos del quehacer universitario, estableciendo mecanismos para la evaluación de su concreción.	83%

b) Programa de Personal y Bienestar Institucional

De las 4 metas que contiene el Programa de Personal y Bienestar Institucional, 2 obtuvieron un porcentaje superior al 70%, 1 entre el 50% y el 70% y la restante bajo el 50% de logro. La meta con mayor avance se refiere a Implementar un modelo de gestión de competencias para el personal, con un 75%, donde se logró cumplir 4 de las 8 acciones planificadas, 2 en proceso, 1 iniciada y la restante no iniciada.

De acuerdo a la tabla a continuación, la meta con un menor nivel de avance es la referida a Implementar un nuevo sistema de compensaciones del personal sobre la base de sus competencias, formación y desempeño, con 29%, de las 5 acciones planificadas solo 1 se cumplió, 1 quedó en categoría de iniciada y las 3 restantes como no iniciada.

Metas Programa de Personal y Bienestar Institucional	Grado de Avance
Implementar un modelo de gestión de competencias aplicado a todo el ciclo de gestión de personal.	75%
Implementar un nuevo sistema de compensaciones del personal sobre la base de sus competencias, formación y desempeño.	29%
Desarrollar un plan de formación integral del personal que permita la nivelación de sus competencias y el mejoramiento de los estándares de su desempeño.	67%
Reestructurar el sistema de ayudas estudiantiles, complementario al fondo de crédito establecido en la Ley 20.027.	75%

En esta meta se avanzó en el diseño de un sistema de compensaciones asociada a metas y los plazos para su ejecución se modificaron por el cambio en la estructura organizacional y al retraso en la implementación del sistema de Gestión del Desempeño.

c) Programa de Finanzas y Recursos Institucionales

De las 3 metas que contiene el Programa de Finanzas y Recursos Institucionales, 3 metas obtuvieron un logro por sobre el 70%.

Para este programa, la meta con mayor estado de avance es la que se vincula a Implementar un proyecto de desarrollo de tecnologías de información, con un 74% de avance. De sus 12 acciones planificadas, 4 obtuvieron categoría de cumplidas, 5 en proceso, 2 iniciadas y la restante no iniciada.

La meta que establece asegurar el equilibrio entre los ingresos y egresos de la Universidad, obtuvo un 70% logro. De las 11 acciones planificadas, 6 se clasificaron como cumplidas, 1 en proceso y 4 en categoría de no iniciada.

Metas Programa de Finanzas y Recursos Institucionales	Grado de Avance
Asegurar el equilibrio entre los ingresos y egresos de la Universidad, manteniendo una estructura de gastos que permita la generación de un margen operacional bruto correspondiente al 15% de los ingresos operacionales.	70%
Mejorar la calidad y disponibilidad de la infraestructura, equipamiento y servicios requeridos para la producción académica y la gestión institucional.	72%
Implementar un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación que mejore la calidad y garantice una mayor disponibilidad y uso de estos recursos en la producción académica y en la gestión institucional.	74%

1.3 Resultado del Avance General del Plan de Desarrollo Estratégico

A nivel global de avance del Plan de Desarrollo Estratégico fue de un 65%, con un 64% en el ámbito de Desarrollo Académico y de un 67% en el de Gestión Institucional.

Ámbito	Grado de Avance
Desarrollo Académico	66%
Gestión Institucional	69%
Avance Plan de Desarrollo Estratégico	68%

A modo de síntesis, como se observa en la tabla con los resultados anuales del nivel de avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010, en los años 2007 y 2008, el nivel de logro anual fue de un 73% y 70%, respectivamente, el del año 2009 fue 68% y en el año 2010, sufre una caída sustantiva a un 52%. Esta baja en el nivel de cumplimiento del año 2010, afectó el desempeño global del Plan, dejándolo en un 68%. Estos resultados, se deben a lo menos a dos factores.

Ámbito	2007	2008	2009	2010	2007-2010
Desarrollo Académico	73%	70%	68%	52%	66%
Gestión Institucional	74%	75%	69%	53%	69%
Avance Plan de Desarrollo Estratégico	73%	70%	68%	52%	68%

El primero, es que uno de los resultados de los diagnósticos institucionales, es que a la Universidad le faltó una mejor capacidad para dimensionar efectivamente los plazos para el cumplimiento de sus metas y, en general, se compromete a tiempos que en la práctica les es difícil de alcanzar.

Segundo, el bajo desempeño del año 2010, se debió al cambio de la Rectoría. Lo anterior, porque la nueva conducción reorientó el quehacer de la institución, postergando algunas de las acciones y actividades que estaban establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico. En particular, en el primer año de esta gestión, los esfuerzos institucionales se centraron

en profundizar la opción de una Universidad Inclusiva. Además, se realizaron cambios en alguno de los directivos a nivel central que en conjunto con el Rector debieron destinar parte de su tiempo en conocer las políticas y mecanismos institucionales, como la cultura de la Universidad. Se debe agregar a lo anterior, que 2011 fue un año de alta complejidad por las acciones del movimiento estudiantil, que dificultaron revertir o reimpulsar algunas acciones no asumidas en 2010.

2. AVANCES PROCESO DE ACREDITACIÓN 2008

2.1 Gestión Institucional

- La Universidad posee políticas y mecanismo claros de gestión y aseguramiento de la calidad de sus recursos humanos, los que están adecuadamente documentados y socializados. *No obstante, es necesario avanzar en la construcción del sistema de evaluación del personal directivo, académico y administrativo.*

A partir del Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010, en el que se establecía la evaluación del desempeño, la Universidad avanzó en la implementación del compromiso anual de trabajo. En 2009, en concordancia con los nuevos paradigmas de evaluación del personal, se reorientó el Sistema de Evaluación, pasando de uno de Evaluación del Desempeño, a uno de Gestión del Desempeño por Competencia.

Como resultado de lo anterior, se levantaron las competencias identitarias y funcionales, que se plasmaron en el Diccionario de Competencias por familia de cargos de la UCSH. Este producto fue socializado y aprobado en el año 2010. Con el diccionario de competencia, se avanzó en el levantamiento de la descripción de cargos del personal de gestión, acompañado por talleres de capacitación.

Este proceso se postergó en el año 2010, como consecuencia del cambio en la estructura organizacional de la Universidad, considerando que la evaluación o gestión del personal debe ser funcional a la forma en que la institución organiza su quehacer para el cumplimiento de sus propósitos. En 2011, como consecuencia de las movilizaciones estudiantiles y el cambio de autoridad, se consideró pertinente implementar los compromisos anuales de trabajo (CAT) en 2012, los que se están implementando para los académicos permanentes y en el segundo semestre para el personal de gestión. En 2013, se tiene programado la evaluación del desempeño, en la medida que los compromisos anuales de trabajo son uno de los componentes de esta evaluación.

- En relación a la dotación académica, esta ha experimentado un considerable aumento cualitativo y cuantitativo. *Sin embargo, la cantidad de doctores con que cuenta no son suficientes para asegurar el cumplimiento del propósito declarado en el Plan de Desarrollo Estratégico, en el que busca desarrollar las capacidades investigativas e insertarse en el Sistema Nacional de Ciencias y Tecnología.*

A inicio del año 2008, por la necesidad de iniciar una nueva fase en la experiencia investigativa de la Universidad y para avanzar en los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, se promulgó la Política de Investigación de la UCSH³ y se creó la Dirección de Investigación y Postgrado.

3. Resolución N°2008/017.

En la Política de Investigación, se estableció entre algunos de sus objetivos: definir mecanismos para promover y apoyar la labor investigativa de los académicos de la Universidad, y definir mecanismos para asegurar la calidad de la investigación que se desarrolla en la institución. Como resultado de lo anterior, se implementó un programa de apoyo al desarrollo de proyectos de investigación con el objetivo de incentivar a la comunidad académica en la producción de conocimiento por medio de asignación de tiempo y recursos.

Este programa, creó tres modalidades: proyectos de iniciación, proyectos semilla y proyectos para fondos concursables. La primera, apunta a aquellos académicos que se encuentran en etapas iniciales de formación en el ámbito de la investigación; la segunda, está dirigida a miembros de la comunidad, ya sean académicos o personal de gestión, que buscan explorar, analizar o incrementar el conocimiento en su área disciplinar de investigación por medio de análisis de problemas específicos; y la tercera, consiste en el apoyo técnico de grupos de investigadores para que participen en fondos concursables con financiamiento externo.

Como resultado de lo anterior, la universidad desde el año 2008 a 2011, ha ejecutado 61 proyectos de investigación, 24 de iniciación, 23 semilla y 14 de apoyo para presentación a fondos concursables. Asimismo, en el mismo período, la institución se ha adjudicado 4 proyectos MECESUP, uno de ellos, de desempeño; 5 proyectos CONICYT, 2 de capital humano avanzado, 2 FONDECYT y un FONDEF. Además, de un proyecto FIUC y un ALFA. En este ámbito, en 2011, se adjudicó el proyecto de beca de nivelación de competencias del MINEDUC, que promueve una mayor equidad en el acceso a la educación superior y nivelar las competencias de los estudiantes de los dos quintiles más pobres.

- La Universidad exhibe una posición financiera estable y planificada. *No obstante, dada las proyecciones y metas de desarrollo institucional, se requiere una cuidadosa planificación económica que garantice el control completo de los objetivos estratégicos de alta complejidad que la Universidad se ha propuesto desarrollar en el marco de su misión institucional.*

La institución por medio del sistema de planificación institucional que alinea la planificación y gestión del presupuesto anual con la planificación estratégica y por el sistema de control presupuestario, ha logrado el control de la ejecución de los recursos institucional y contar con la información respecto de la asignación de los recursos en función de las metas establecidas en su Plan de Desarrollo Estratégico. El resultado de esta política permanente de planificación institucional, es la sólida posición financiera que sigue exhibiendo la Universidad, que le permite mostrar su proyecto institucional incluso en un ambiente altamente competitivo.

- En relación a la infraestructura y recursos físicos, se observa un crecimiento planificado que asegura la disponibilidad de los espacios para los estudiantes. *Sin embargo, se requiere focalizar dichos esfuerzos en la biblioteca y el casino, los cuales se encuentran al límite de su capacidad.*

Desde el año 2008 a 2011, la Universidad aumentó en un 26% sus metros cuadrados construidos, de los cuales el 80% fue para la docencia. Lo anterior, se dio principalmente por la incorporación de las dependencias de Lo Cañas, que implicó una expansión de

3.358 m² construidos y por la Casona de San Isidro de 1.774 m². La incorporación de ambas dependencias significó el desarrollo de espacios para biblioteca y cafetería.

De esta manera, la Universidad cuenta con biblioteca en la Casa Central, en Lo Cañas y en la Casona de San Isidro, ampliando al doble sus metros cuadrados construidos, de 1.004 m² en 2008 a 2.035 m² en 2011. Respecto al espacio para casino y cafeterías, al igual que para las bibliotecas, se incorporó un casino y una cafetería en Lo Cañas y una cafetería en la Casona de San Isidro, lo que significó un aumento de un 23% respecto de 2008, de 1.175 m² a 1.510 m² construidos. Asimismo, en el año 2011 se renovó la totalidad del mobiliario y se mejoró la infraestructura del casino de la Casa Central, con una inversión de \$27 millones de pesos.

- Si bien ha habido avances significativos en el sistema de información, *aún son incipientes las gestiones para consensuar y construir un modelo basado en indicadores de procesos y resultados. Asimismo, el uso de la información es disímil entre el nivel central y las unidades académicas, siendo apoyadas estas últimas por la Dirección de Planificación y Desarrollo, lo que no es sustentable en el tiempo.*

En el año 2009, se desarrolló una propuesta para el mejoramiento de los sistemas de información para la gestión. Los resultados más relevantes del diagnóstico, fue que la Universidad contaba con sistemas de información transaccionales⁴ de sus principales procesos institucionales, pero que era necesario avanzar en el desarrollo de sistemas de información para la gestión⁵.

En este contexto relevó a la información como un recurso estratégico para la toma de decisiones y levantó un pool de indicadores⁶ para evaluar el desempeño institucional. Asimismo, avanzó en la evaluación de la integridad y completitud de la información, en una mayor automatización e integración de la información y en el resguardo de ella, como en el desarrollo de la política de los recursos tecnológicos, entre otros. Por último, en el contexto del Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2020, la Universidad contará, en el portal de gestión, con el reporte de la evolución de los indicadores de las metas institucionales para su seguimiento y evaluación.

Respecto del uso de la información por parte de las unidades académicas, se ha avanzado a través del mejoramiento constante de la zona de gestión, en el sentido de incorporar en ella la mayoría de la información e indicadores que requieren las unidades académicas para su gestión. Asimismo, los procesos permanentes de autoevaluación que realizan las unidades para acreditar sus carreras, al igual que el seguimiento de sus planes de mejora, ha significado una mayor utilización de información para su gestión.

4. Son aquellos sistemas recolectores de datos, son intensivos en el ingreso y salida de ellos y realizan pocos cálculos (reportan pocos indicadores).

5. Son aquellos sistemas que tienen poca entrada y salida de datos, son amigables e intensivo en cálculos (reportan principalmente indicadores).

6. Propuesta de Mejoramiento Sistemas de Información para la Gestión UCSH, Documento de Flujo de Información Institucional, 4 de abril de 2009.

2.2 Docencia de Pregrado

- Los fines y propósitos que orientan el desarrollo de la docencia de pregrado de la Universidad Católica Silva Henríquez están claramente definidos y se expresan en políticas y mecanismos sistemáticos y efectivos para el aseguramiento de la calidad. En tal sentido, resulta destacable la alta cobertura de acreditación de sus carreras. *No obstante lo señalado en el punto anterior, la institución debe cautelar la eventual expansión de su oferta académica al ámbito de la formación técnica, en el evento que asuma la administración de los Centros de Formación Técnica Salesianos, en el sentido de no afectar su misión institucional y la dedicación de sus recursos económicos, organizacionales y humanos.*

La Congregación Salesiana de acuerdo a las evaluaciones realizadas por la Universidad, en el año 2010 decidió cerrar el Centro de Formación Técnica Salesianos Don Bosco, por no contar con el financiamiento requerido para proyectar su desarrollo. Por otro, lado la Universidad en su Plan de Desarrollo 2012-2020, establece la formación técnica como una salida intermedia de sus programas de formación, lo que asegura que la eventual oferta de formación en este ámbito, se realizará en función de los propósitos institucionales.

- La Institución cuenta con políticas y mecanismos claros para asegurar la calidad del cuerpo académico, de acuerdo a los propósitos del área de docencia. En este sentido, la dotación de profesores es adecuada, en número y calificación, para cubrir significativamente las asignaturas obligatorias y electivas. *Sin embargo, en relación a la evaluación del desempeño de los académicos, aún no existen evidencias de su efectividad. Por otro lado, en cuanto a los métodos de enseñanza en uso se mantiene una disyuntiva no resuelta en torno a la adopción de un modelo de formación por competencias.*

La Universidad cuenta con mecanismos permanentes para mejorar la docencia, uno de ellos, es la evaluación que realizan los estudiantes de sus académicos al finalizar cada semestre académico. La Dirección de Docencia realizó un análisis del instrumento de evaluación de la docencia y detectó que este no discriminaba del todo. Por lo anterior, se modificó el instrumento el año 2010 y en el nuevo Plan de Desarrollo se incorporó como línea de acción el diseño de un modelo de evaluación que permita el aseguramiento de la calidad de los procesos docentes. Esta evaluación ha sido criticada por los estudiantes, que tienen la percepción de que la evaluación que realizan no tiene impacto inmediato en el cambio de los académicos. En ellos hay un deseo tradicional, expresado en muchas universidades, de una vinculación mecánica entre baja evaluación y despido.

Con relación a los métodos de enseñanza, la Universidad ha madurado, consolidado, consensuado y adoptado su propia definición curricular, producto de las orientaciones del Modelo de Formación, su trayectoria formativa y por las demandas del medio. La opción formativa por un currículum orientado al desarrollo de competencias⁷, se plasma en el perfil de egreso de los programas de formación. En él se articulan las competencias profesionales que exigen el mundo del trabajo y las distintivas como Universidad Católica y Salesiana. La maduración y el análisis crítico de la propuesta formativa, ha sido producto principalmente de los procesos de autoevaluación para la acreditación de las carreras,

7. Documento de apoyo a la Gestión Curricular, UCSH, noviembre de 2010.

que han permitido la convergencia del mundo académico respecto de la opción curricular que adoptó la Universidad con la implementación global del Modelo de Formación en el año 2007.

Por lo tanto, el diseño del enfoque curricular asumido por la Universidad no se adscribe a los modelos clásicos y funcionales basados en competencias, con estructuras modulares y que se centran fundamentalmente en dar respuestas a las demandas del mercado, sino a un currículum de transición entre un currículum por objetivos y uno con enfoque por competencias, que se focaliza en el desarrollo integral del estudiante, buscando desarrollar, en función de su perfil de ingreso, competencias personales y profesionales que le permitan un desempeño profesional de calidad, responsable y solidario. En la práctica significa que la Universidad, si bien adopta la metodología del enfoque de competencias en la definición de los perfiles de egreso, no adopta la formulación de los correspondientes planes de estudio con base en módulos.

- Respecto al seguimiento de los egresados, aún cuando la institución ha conducido iniciativas centralizadas para conocer el desempeño de los ex alumnos en el mundo del trabajo, no se exhiben prácticas ni resultados equivalentes entre las unidades académicas, situación que deberá ser evaluada en un futuro cercano.

La Universidad en su Plan de Desarrollo 2006-2010, estableció orientaciones para el seguimiento de sus egresados con el objetivo de evaluar la calidad de la formación impartida y entregarles posibilidades de formación disciplinar y/o profesional. Por ello, uno de los principales mecanismos con los que cuenta la institución para el seguimiento de sus egresados, son los estudios bianuales de inserción laboral de los egresados de UCSH, que se desarrollan periódicamente desde el año 2011.

Otro mecanismo de vinculación, es el que desarrollan las unidades académicas por medio de la oferta de formación continua y de postgrado. El resultado de esta política, es que para el año 2011 el 42% de los estudiantes de programas de postgrado eran egresados y un 19% pertenecían a los programas de formación continua. Asimismo, las unidades académicas han generado distintas modalidades de vinculación con sus egresados a través del apoyo a la conformación de redes virtuales, seminarios y encuentros que les permiten recoger información respecto de la formación impartida.

- La retroalimentación de la docencia con la investigación aún es incipiente. Con todo, se espera que los programas de perfeccionamiento y los planes de recambio académico den frutos en el mediano plazo.

La Universidad desde su Política de Investigación ha incentivado una cada vez mayor vinculación entre las actividades de investigación y la docencia de pregrado. Uno de los resultados de esta política, es que el 56% de los programas de apoyo al desarrollo de proyectos de investigación con financiamiento propio ha sido destinado para el mejoramiento de la docencia. Asimismo, por medio de la política de participación de la Universidad en fondos concursables con financiación externa, es que la Universidad se adjudicó 4 proyectos MECESUP, los cuales son aportes directos al mejoramiento de la institución. Las tareas en este campo están ubicadas en el seguimiento y estudio de los impactos de las acciones emprendidas.

PLANES DE MEJORAMIENTO

Presentación

Los planes de mejoramientos que se presentan para las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, corresponden al programa quinquenal de actividades para el período 2012-2015, del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad 2012-2020, en los ejes de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado considerados en dicho plan.

El plan de mejoramiento de Gestión Institucional contempla los programas de Empoderamiento de la Facultades, Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica, Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos, y de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución.

En Docencia de Pregrado, el plan de mejoramiento considera los programas de Inclusión de Talentos y Rediseño del Currículum y de la Docencia.

Respecto de los indicadores contemplados en los planes de mejoramiento, los estándares por los que se medirán su cumplimiento serán definidos en la Jornada de Evaluación Institucional, cuyo tema central para el presente año es el análisis del Informe Institucional de Evaluación y su impacto en los procesos de planificación de la Universidad.

Áreas de Evaluación	Programas de los Planes de Mejoramiento
Gestión Institucional	Programa de Empoderamiento de las Facultades
	Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica
	Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y Recursos Tecnológicos
	Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución
Docencia de Pregrado	Programa de Inclusión de Talentos
	Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia

1. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Eje Gestión Institucional

Objetivo:

Asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales necesarios para que la Universidad pueda cumplir su misión con calidad, identidad y sustentabilidad.

1.1. Programa de Empoderamiento de las Facultades

Metas	Indicadores	Líneas de Acción	Plazos	Responsables
1. Fortalecer el desempeño de las Facultades para su liderazgo en el cumplimiento de los propósitos institucionales, en los procesos de toma de decisiones y en la comunicación con la comunidad universitaria, mediante la actualización de reglamentos que le otorgan atribuciones y la descentralización operacional de la gestión institucional.	% del presupuesto gestionado directamente por las Facultades.	Regularización y actualización de la normativa institucional estatutaria y reglamentaria.	2012 – 2013	Secretario General
		Descentralización de los procesos operativos y alineamiento de los recursos en función de la actual organización académica en Facultades.	2013	Comité de Coordinación
2. Crear e implementar Facultades en las áreas en las que se abran nuevos programas.	% de programas y carreras integradas a Facultades.	Formulación de la planificación estratégica de las Facultades.	2013	Decanos
		Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 – 2015	Director de Planificación y Desarrollo
		Definición del itinerario de creación de nuevas Facultades y Unidad de Formación de Técnicos Universitarios.	2012	Comité de Coordinación
		Creación e implementación de nuevas Facultades y de una unidad académica para la formación de Técnicos Universitarios.	2013	Comité de Coordinación
		Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 – 2015	Director de Planificación y Desarrollo

1.2. Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica

Metas	Indicadores	Líneas de Acción	Plazos	Responsables
1. Ampliar la oferta de los programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas de ciencias de la educación, ciencias sociales y humanas, ciencias religiosas para la evangelización y pastoral, ciencias de la ingeniería y las tecnologías, ciencias de la comunicación y ciencias de la salud.	Número de nuevos programas. % de crecimiento de la matrícula total.	Definición de la apertura de nuevas ofertas de programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas establecidas por el Proyecto Institucional. Implementación de nuevos programas de pregrado, postgrado y educación continua. Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 2015 2012 – 2015	Consejo Universitario Decanos Vicerrector Académico Director de Planificación y Desarrollo
2. Mejorar los niveles de posicionamiento e imagen de la Universidad, rediseñando las estrategias comunicacionales y ampliando la acreditación institucional a las áreas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio.	% de matriculados egresados de enseñanza media de la promoción del año anterior. Número de años de Acreditación Institucional.	Evaluación de la actual estrategia comunicacional externa e interna. Rediseño de la política y estrategia comunicacional de la Universidad para el posicionamiento de la imagen Institucional. Implementación de campañas comunicacionales para el posicionamiento de la imagen Institucional. Diagnóstico del cumplimiento de los estándares mínimos exigidos para la acreditación de la investigación, docencia de postgrado y vinculación con el medio. Definición de un plan de acción para el logro de los estándares mínimos exigidos para la acreditación institucional en las áreas de investigación, docencia de postgrado y vinculación con el medio. Implementación del plan de acción para el logro de los estándares mínimos exigidos para la acreditación institucional en las áreas de investigación, docencia de postgrado y vinculación con el medio. Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 2012 – 2013 2012 – 2015 2012 2013 2014 – 2015	Comité de Coordinación Director de Planificación y Desarrollo Director de Planificación y Desarrollo Vicerrectoría Académica Director de Planificación y Desarrollo Vicerrectoría Académica Director de Planificación y Desarrollo Vicerrectoría Académica

1.3. Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos

Metas	Indicadores	Líneas de Acción	Plazos	Responsables
1. Mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento, los recursos tecnológicos y los recursos educacionales de la Universidad.	m ² construido por alumno. m ² construido por trabajador. % de m ² de espacios de estar.	Evaluación de los estándares que orientan el desarrollo y renovación de la infraestructura y el equipamiento.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Diseño del Plan Maestro de Infraestructura para los campus universitarios, la biblioteca y las Facultades.	2013	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Implementación del Plan Maestro de Infraestructura.	2014 – 2015	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Evaluación de los estándares que orientan el desarrollo y renovación de los recursos tecnológicos.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Diseño del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos.	2013	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Implementación del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos.	2014 – 2015	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 – 2015	Director de Planificación y Desarrollo

1.4. Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución

Metas	Indicadores	Líneas de Acción	Plazos	Responsables
1. Mejorar las condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad, mediante la actualización de la política institucional de personal.	% de docentes con formación de postgrado. Años de escolaridad del personal. Percentil de remuneraciones respecto del mercado. Rotación de personal.	Evaluación de la actual Política Institucional de Personal, respecto de las dotaciones y los mecanismos para su vinculación, compensación, evaluación, formación, promoción y desarrollo.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Actualización de la Política Institucional de Personal en los componentes evaluados.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Implementación de las mejoras de la Política Institucional de Personal.	2013 - 2014	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Implementación de mecanismos de evaluación del desempeño del personal directivo asociado al cumplimiento de las metas estratégicas.	2013	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 - 2015	Director de Planificación y Desarrollo
2. Actualizar las políticas financieras de la Universidad respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles.	% desviación presupuesto en relación a la estructura presupuestaria referencial. Política Arancelaria UCSH en relación con el promedio de mercado. % estudiantes con Beneficios.	Evaluación de las políticas financieras, respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas Director de Planificación y Desarrollo
		Actualización de las políticas financieras en los componentes evaluados.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas Director de Planificación y Desarrollo
		Implementación de las mejoras de las políticas financieras.	2013 - 2014	Vicerrector de Administración y Finanzas
		Evaluación de la política de derechos y aranceles de los programas de pregrado, postgrado y educación continua.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas Director de Planificación y Desarrollo
		Actualización de la política de derechos y aranceles de los programas de pregrado, postgrado y educación continua.	2012	Vicerrector de Administración y Finanzas Director de Planificación y Desarrollo

2. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

Eje Docencia de Pregrado

Objetivo:

Lograr que la Universidad se ubique entre las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir de la calidad de sus procesos formativos.

2.1. Programa de Inclusión de Talentos

Metas	Indicadores	Líneas de Acción	Prazos	Responsables
1. Aumentar el número de estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos provenientes del tercio de mejor rendimiento escolar en los programas ofrecidos, fortaleciendo su difusión, ampliando los mecanismos inclusivos de admisión y estableciendo métodos de acompañamiento durante el progreso de sus estudios.	% de matrícula de estudiantes provenientes de colegios subvencionados.	Evaluación de los niveles de inclusividad de los mecanismos de admisión vigentes.	2012	Vicerrector Académico Decanos
	% de estudiantes matriculados en primer año pertenecientes al 33% superior de la última promoción.	Implementación de mejoras en los mecanismos de admisión.	2013	Vicerrector Académico Directores Académicos
	% de estudiantes nuevos en programas de acompañamiento acordes a las orientaciones institucionales.	Monitoreo del impacto de las mejoras en los mecanismos de admisión y evaluación de sus resultados.	2014 – 2015	Decanos Director de Planificación y Desarrollo
	% de programas de acompañamiento implementados acorde a las orientaciones institucionales.	Diagnóstico de los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento y acompañamiento académico vigentes.	2012	Vicerrector Académico Decanos
		Diseño de estrategias para el mejoramiento de los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento y acompañamiento académico.	2013	Vicerrector Académico Directores Académicos
		Monitoreo del impacto de las mejoras en los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento y acompañamiento académico.	2014 – 2015	Vicerrector Académico Directores Académicos
		Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 – 2015	Director de Planificación y Desarrollo

	Cobertura de la bibliografía básica. Número de volúmenes por alumno. Número de alumnos por computador. Metros cuadrados construidos por alumno. Participación de los egresados en programas de formación continua y post grado.	Diseño de una estrategia de aseguramiento de la calidad de los servicios y recursos para la enseñanza. Implementación de la estrategia de aseguramiento de la calidad de los servicios y recursos para la enseñanza. Monitoreo del impacto de la estrategia de aseguramiento de la calidad de los servicios y recursos para la enseñanza y evaluación de sus resultados. Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 2013 – 2015 2014 – 2015 2012 – 2015	Directores Académicos Directores Académicos Vicerrector Académico Director de Planificación y Desarrollo
3. Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de los programas de pregrado, respecto de los perfiles de ingreso, intermedios y de egreso; los planes y programas de estudio; el rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios; la inserción laboral de los egresados y la vinculación con sus empleadores.	% de alumnos en programas acreditados. Número de programas acreditados. Promedio de año de acreditación de programas en relación con el medio % de egresados en base de datos (directorio) Participación de empleadores en producción curricular.	Diagnóstico de los mecanismos de evaluación de la calidad de los procesos docentes en los programas de pregrado. Diseño de mecanismos de evaluación que permitan el aseguramiento de la calidad de los procesos docentes en los programas de pregrado. Mejoramiento de los procesos docentes a partir de la incorporación de resultados en la toma de decisiones. Monitoreo del impacto de los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos docentes y evaluación de sus resultados. Integración e incorporación de los perfiles de ingreso, intermedio, de egreso, perfil profesional y seguimiento de egresados en los procesos de seguimiento y evaluación de los propósitos en los programas de pregrado. Diagnóstico de las acciones de seguimiento de egresados y vinculación con empleadores. Diseño de una estrategia efectiva para el seguimiento de egresados y vinculación con empleadores. Implementación de la estrategia para el seguimiento de egresados y vinculación con empleadores. Monitoreo del impacto de la estrategia para el seguimiento de egresados y vinculación con empleadores y evaluación de sus resultados. Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 2012 2013 – 2015 2014 – 2015 2013 2012 2012 2013 – 2015 2014 – 2015 2012 2012 2013 – 2015 2014 – 2015 2012 – 2015	Vicerrector Académico Decanos Vicerrector Académico Directores Académicos Directores Académicos Vicerrector Académico Vicerrector Académico Directores Académicos Decanos Decanos Directores Académicos Vicerrector Académico Director de Planificación y Desarrollo