



INFORME DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Informe de Evaluación Institucional

Contenido

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	5
1. PRESENTACIÓN.....	7
2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES	12
3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO	16
ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	19
I. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	21
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	21
1.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	22
1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas	29
1.3. Recursos Físicos.....	43
1.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación	48
1.5. Recursos Financieros	55
1.6. Planificación del Desarrollo Institucional	65
1.7. Bases de Información.....	72
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE	78
2.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	78
2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas	80
2.3. Recursos Físicos.....	81
2.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación	83
2.5. Recursos Financieros	83
2.6. Planificación del Desarrollo Institucional	85
2.7. Bases de Información.....	86
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	87
II. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO	89
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	89
1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado	90

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

1.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado	101
1.3. Proceso de Enseñanza	110
1.4. Dotación Académica – Docente.....	125
1.5. Estudiantes	136
1.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia	152
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE	158
2.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado	158
2.2. Diseño y Provisión de Programas	159
2.3. Proceso de Enseñanza	160
2.4. Dotación Académica - Docente	163
2.5. Estudiantes	164
2.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia	166
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	167
PLAN DE MEJORA	169
1. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	172
1.1 Programa de Empoderamiento de las Facultades.....	172
1.2 Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	173
1.3 Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos.....	174
1.4 Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución.....	175
2. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	177
2.1 Programa de Inclusión de Talentos	177
2.2 Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia.....	178
AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.....	180
1. INTRODUCCIÓN	183
2. AVANCES INSTITUCIONALES	184
3. AVANCES EN EL EJE DE DOCENCIA DE PREGRADO	184
4. AVANCES EN EL EJE DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO	187
5. AVANCES EN EL EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	190
6. AVANCES EN EL EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	191
AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2012	197
1. GESTIÓN INSTITUCIONAL	199
2. DOCENCIA DE PREGRADO.....	203

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

1. PRESENTACIÓN

La Universidad Católica Silva Henríquez es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, creada el 5 de enero de 1990 como Universidad Blas Cañas, siendo la 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.

El funcionamiento de la Universidad fue aprobado por Decreto Exento N° 246 de 1991 del Ministerio de Educación Pública, dando inicio a sus actividades académicas en marzo de 1992. Por Decreto N° 75 del 7 de enero de 1993, la Conferencia Episcopal de Chile modifica sus estatutos, reconociéndola como Universidad Católica e incorporando a la Congregación Salesiana de Chile como socio activo de la Corporación. El 23 de noviembre de 1998, por acuerdo de la Asamblea Extraordinaria de Socios de la Corporación se entrega a la Congregación Salesiana la dirección superior de la Universidad.

Por Acuerdo N° 17/2003 adoptado el 2 de enero de 2003, el entonces Consejo Superior de Educación reconoció a la Universidad la plena autonomía institucional y la facultad de otorgar toda clase de títulos y grados académicos. Por su parte, 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, estableciéndose su actual nombre como Universidad Católica Silva Henríquez. El 1 de Febrero de 2012, en Asamblea Extraordinaria de Socios, se aprobó incorporar Facultades en la estructura organizacional de la Universidad junto con la creación de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

La Universidad se financia 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 2016, en coherencia con su misión institucional, la Universidad adscribió al beneficio de gratuidad establecido por el Ministerio de Educación para los estudiantes de educación superior.

En el año 2015, la Universidad realizó docencia de pregrado en 26 programas a través de cuatro Facultades y la Dirección de Bachillerato y Propedéutico, los que correspondieron a: Enfermería, Fonoaudiología, Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente y Kinesiología en la Facultad de Ciencias de la Salud; Bachillerato en Filosofía, Pedagogía en Filosofía y Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía; Derecho, Contador Público y Auditor, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración, Psicología, Sociología y Trabajo Social en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; Educación Parvularia, Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales, Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Educación Artística en Enseñanza Básica y Media, Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Inglés y Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa en la Facultad de Educación; y Bachillerato en Ciencias y Humanidades en la Dirección de Bachillerato y Propedéutico.

De esta manera, se imparten trece programas de pregrado en el área de Educación, tres en el área de Ciencias Sociales, tres en el área de Administración y Comercio, tres en el área de Salud y uno en las áreas de Ciencias, Derecho, Humanidades y Tecnología, respectivamente. Entre los años 1992 y 2015, 29.012 estudiantes ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad, habiéndose otorgado títulos y grados académicos a 20.311 egresados, hasta el año 2014.

Para el cumplimiento del propósito institucional de ser una alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente, aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, la Universidad viene desarrollando diversos programas orientados al establecimiento de mecanismos inclusivos de admisión, algunos con recursos propios como el Programa Propedéutico y el Bachillerato en Ciencias y Humanidades, y otros con financiamiento público como la adjudicación de Becas de Nivelación Académica (BNA) y la participación en el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE).

En el ámbito de la docencia de postgrado, en el año 2015, la Universidad impartió dos programas: uno en el área de Ciencias Sociales, correspondiente al Magíster en Intervención Social con menciones en Familias y Juventud, de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; y uno en el área de Educación, correspondiente al Magíster en Educación con menciones en Currículum e Innovaciones Pedagógicas, en Gestión y Liderazgo Pedagógico y en Evaluación Educativa, de la Facultad de Educación.

Por su parte, también durante el año 2015, se impartieron trece programas de educación continua: diez Postítulos y tres Diplomados. De estos programas, nueve correspondieron al área de Educación, dos al área de Administración y Comercio y uno a las áreas de Ciencias Sociales y de Derecho, respectivamente.

La Universidad, para la realización de actividades de investigación, destina anualmente fondos concursables para el financiamiento de proyectos de investigación de sus unidades académicas, con la coordinación de la Dirección de Investigación y Postgrado. Asimismo, en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas se le otorgó el carácter de Centro de Estudios e Investigación al Centro de Estudios en Juventud (CEJU)¹, el cual 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. Por otra parte, en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía se creó recientemente el Centro de Estudios en Fe y Cultura² y en la Facultad de Educación el Centro Interdisciplinario de Investigación en Educación³.

También bajo la dependencia de la Dirección de Investigación y Postgrado, la unidad de Ediciones y Publicaciones realiza la gestión editorial de las nueve 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.

¹ UCSH, Resolución de Rectoría N° 2015/010.

² UCSH, Resolución de Rectoría N° 2015/005.

³ UCSH, Resolución de Rectoría N° 2016/011.

Para la realización de actividades de vinculación con el medio se contemplan fondos concursables para el financiamiento de proyectos presentados por las unidades académicas, con la coordinación de la Dirección de Vinculación con el Medio. Esta Dirección también desarrolla programas orientados al desarrollo de actividades sistemáticas de las unidades académicas con la comunidad, local, nacional e internacional, con especial énfasis en la promoción de los Derechos Humanos. Asimismo, a través del Centro de Extensión y Servicios, se ofrecen programas de educación continua y se realiza capacitación laboral, asesorías técnicas, nivelación de estudios y otros cursos de extensión en cooperación con las unidades académicas de las distintas Facultades. Asimismo, 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.

En el año 2013 la Universidad se adjudica la propuesta Innovación Académica y Curricular para el Desarrollo de Aprendizajes en la Formación de Pregrado⁴ en el concurso Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) para Convenios de Desempeño del Ministerio de Educación, iniciándose su implementación en el año 2014. Este convenio contempla tres objetivos vinculados al Rediseño de la Docencia, la Renovación del Currículum, y la Vinculación con el Medio, los cuales se encuentran contemplados en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, permitiendo acelerar su cumplimiento. Entre las iniciativas que contempla, se encuentran: el Programa de Acompañamiento de la Vida Universitaria, (PRIAVU); pasantías académicas a Universidades dentro de los cien primeros lugares de los rankings internacionales; visitas de expertos de nivel mundial; programa de Inglés para académicos, profesionales y estudiantes.

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

Por otra parte, la Dirección de Investigación y Postgrado en el ámbito de la internacionalización genera movilidad estudiantil y académica con Universidades en Suecia, Inglaterra, Holanda, Estados Unidos, Canadá, Colombia, Brasil, Argentina.

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

⁴ Convenio de Desempeño UCS 1306.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ
AUTORIDADES SUPERIORES Y DIRECTIVOS**

Junta Directiva

Nombre	Cargo
P. Alberto Lorenzelli Rossi, sdb	Presidente y Gran Canciller
P. David Albornoz Pavisic, sdb	Director
P. Nelson Moreno Ruiz, sdb	Director
Beatrice Ávalos Davidson	Directora
María José Lemaitre del Campo	Directora
Sergio Martinic Valencia	Director
Joseph Ramos Quiñones	Director
Jorge Baeza Correa	Rector

Consejo Universitario

Nombre	Cargo
Jorge Baeza Correa	Rector
Carlos Abrigo Otey	Decano de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía
Carlos Díaz Cabré	Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud
Álvaro Acuña Vercelli	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Marisol Álvarez Cisternas	Decana de la Facultad de Educación
Hugo Miranda Yáñez	Representante Académico
Francisco Montero Reyes	Representante Académico Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía
Cristian Riveros Matthey	Representante Académico Facultad de Ciencias de la Salud
Patricia Guerrero Morales	Representante Académico Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
José de la Fuente Arancibia	Representante Académico de la Facultad de Educación
Oscar Castillo Callejas	Representante del Personal de Gestión
Vanesa Valenzuela Urriola	Presidenta de la Federación de Estudiantes
Natalia Becerra Lorca	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
Fernando Vergara Henríquez	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
Patricio Rosende Lynch	Secretario General
Patricio Guerrero Molina	Director de Planificación y Desarrollo
Carlos Díaz Cabré	Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud
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
Marisol Álvarez Cisternas	Decana de la Facultad de Educación

Comité Ejecutivo de Rectoría

Nombre	Cargo
Jorge Baeza Correa	Rector
Manuel Pérez Pastén	Vicerrector Académico
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
Fernando Vergara Henríquez	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

Patricio Rosende Lynch	Secretario General
Patricio Guerrero Molina	Director de Planificación y Desarrollo
Jenny Díaz Hernández	Directora de Comunicaciones

Directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud

Nombre	Cargo
Carlos Díaz Cabré	Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud
Germán Matamala Calzadilla	Secretario de Facultad de Ciencias de la Salud
Alejandra Álvarez Pino	Directora de la Escuela de Enfermería
Denisse Navarro Bustamante	Directora de la Escuela de Fonoaudiología
Cristina Melian Nicetic	Directora (I) de la Escuela de Kinesiología
Carlos Herrera Vicencio	Director (I) Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente

Directivos de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía

Nombre	Cargo
Carlos Abrigo Otey	Decano de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía
Katuska Cáceres Pavez	Directora de la Escuela de Ciencias Religiosas
Pablo Solorzano Marchant	Director de la Escuela de Filosofía
Sergio Torres Pinto	Director del Centro de Estudios en Fe y Cultura

Directivos de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas

Nombre	Cargo
Álvaro Acuña Vercelli	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Ximena Canelo Pino	Secretaria de Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Viviana Varela Tobar	Directora de la Escuela de Administración y Economía
Juan Carlos Filgueira Llaupe	Director (I) de la Escuela de Contador Público y Auditor
Jorge Ormeño Fuenzalida	Director de la Escuela de Derecho
Marcel Álvarez Lerzundi	Director de la Escuela de Psicología
Andrea Bahamondes Canales	Directora de la Escuela de Sociología
Ruth Lizana Ibaceta	Directora de la Escuela de Trabajo Social
Mario Sandoval Manríquez	Director del Centro de Estudios en Juventud

Directivos de la Facultad de Educación

Nombre	Cargo
Marisol Álvarez Cisternas	Decana de la Facultad de Educación
Tamara Iriarte Jara	Secretaria de Facultad de Educación
Germán Greene Cuadra	Director de la Escuela de Educación Artística
Beatriz Reyes Cartes	Directora de la Escuela de Educación Básica
Emilio Rodríguez Macayo	Director de la Escuela de Educación Diferencial
José Luis Fernández Pérez	Director (I) de la Escuela de Educación en Castellano
Luis Valenzuela Contreras	Director de la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes
Leopoldo Tobar Cassi	Director de la Escuela de Educación en Historia y Geografía
Marlen Gutiérrez Villegas	Directora (I) de la Escuela de Educación en Inglés
Maritza Silva Acuña	Directora de la Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa
Patricia Lamig López	Directora de la Escuela de Educación Parvularia
Claudio Bobadilla Retamales	Director de la Escuela de Educación Técnica y Formación Profesional
Patricia Desimone Fiorucci	Directora del Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación

Directivos de la Vicerrectoría Académica

Nombre	Cargo
Manuel Pérez Pastén	Vicerrector Académico
Priscilla Pizarro Fernández	Directora de Admisión
Caupolicán Catrileo Cuitiño	Director de Bachillerato y Propedéutico
Carlos Molina Millán	Director de Biblioteca y Recursos de Información
Luis Reyes Ochoa	Director de Docencia
Gilda Román Pérez	Directora de Investigación y Postgrado
María Angélica Téllez Cabrera	Directora del Centro de Extensión y Servicios

Directivos de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas

Nombre	Cargo
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
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 Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil

Nombre	Cargo
Fernando Vergara Henríquez	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
José Alegría Morán	Director de Asuntos Estudiantiles
Nelson Rodríguez Arratia	Director de Formación Identitaria
Pedro Lastra Soto	Director de Pastoral Universitaria
Juan Henríquez Peñailillo	Director de Vinculación con el Medio

2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Universidad ha establecido sus propósitos y objetivos mediante un esfuerzo sistemático y continuo de planificación estratégica por la que orienta su desarrollo, desde el año 1996, en el que se formula el primer Plan de Desarrollo Estratégico, 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 cuarto plan de desarrollo, para el período 2012 a 2020, 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 comunión con las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), 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 en 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.

Como Universidad Salesiana, asume los valores del espíritu y de la pedagogía salesiana, inculturada en Chile desde 1887, así como el legado del Cardenal Silva Henríquez, reflejados en la 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, 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 el Proyecto Institucional de la Universidad en que se desenvuelve y proyecta, en sintonía con las IUS, establece como sus áreas de desarrollo las ciencias sociales y humanas, las ciencias religiosas 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.

En este marco, la Universidad en sus últimos cuatro años, desde diciembre del 2012 a la fecha, ha estado empeñada en hacer realidad estos cuatro objetivos estratégicos. De esta forma, en la intención de ubicarnos entre *las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente, aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos*, ha continuado con los Programas de Propedéutico y de Bachillerato en Ciencias y Humanidades; ha sido elegida para ser parte del Programa de Acceso de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) del Ministerio de Educación, trabajando en la actualidad con 15 liceos municipales de sectores vulnerables; ha mantenido el Ranking de Notas como requisito de acceso a los programas de pregrado; y recientemente, por cumplir las condiciones establecidas por el Ministerio de Educación, ha adscrito al beneficio de gratuidad para estudiantes de la Universidad provenientes de los cinco deciles de más bajos ingresos. En este primer año de vigencia del beneficio de gratuidad, un 64% de los nuevos estudiantes ingresados a la Universidad, serán beneficiados por este mecanismo de financiamiento de los estudios superiores.

La Universidad, junto con lo anterior y consciente de que la equidad en educación superior no es sólo un tema de cobertura, mediante la ampliación de su acceso, sino que también de pertinencia, ha iniciado en este periodo un cambio curricular de los Planes de Estudio de sus programas de pregrado y un rediseño de la docencia acorde, tanto a las nuevas exigencias de la sociedad actual como a las características de los estudiantes que acceden a ella, principalmente jóvenes de primera generación en su familia en el mundo universitario. Esta acción está siendo apoyada por medio de un Convenio de Desempeño con el Ministerio de Educación que, no obstante establecer indicadores exigentes en este campo, las sucesivas evaluaciones del Convenio por sus expertos, han concluido siempre con la calificación más alta.

En el campo de la gestión institucional, con la intención de *asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales necesarios para que la Universidad pueda cumplir su misión con calidad, identidad y sustentabilidad*, se están realizando importantes trabajos que muchos de ellos deberán estar prontamente concluidos. Es así, como la Universidad ha avanzado muy significativamente en la generación de condiciones adecuadas para el funcionamiento de una organización basada en Facultades, lo que ha implicado ajustar dicha estructura organizacional con la estructura normativa, permitiendo un empoderamiento de estas estructuras descentralizadas.

En lo referido a Personal, se ha emprendido la tarea de actualizar su Política y con ello los manuales que contempla. De esta forma, se avanza a un tipo de vinculación laboral más acorde a

los tiempos actuales, de mayor búsqueda de desarrollo personal que de estabilidad; como también de logro de resultados, más que de cumplimiento de procesos rutinarios no innovadores. La Universidad avanza en este sentido al mejoramiento de condiciones laborales, pero junto a ello, a una mayor exigencia de calidad, lo que implica la existencia de compromisos explícitos de trabajo y la existencia de mecanismos de evaluación conocidos y rigurosos.

A su vez, desde su Plan de Desarrollo Estratégico, la Universidad ha elaborado un Plan de Infraestructura que guíe su crecimiento, generando con mayor oportunidad las condiciones para un trabajo de calidad. Por ello, no sólo se han mantenido sino que claramente se han acrecentado los estándares de confort de las dependencias de la institución.

En lo financiero, si bien los últimos acontecimientos con la instalación de la gratuidad no han permitido avanzar todo lo que se quisiera, se mantiene la sanidad financiera y se sigue profundizando en la generación de nuevos ingresos, vía proyectos, que posibiliten la existencia de fondos no sólo para la operación regular, sino también para su crecimiento. La Universidad es sana en lo financiero y cuenta con la solidez del respaldo de la propiedad de sus bienes, a lo que agrega una política de transparencia y un reconocimiento social de institución sin fines de lucro.

En lo referido a docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio, la Universidad presenta importantes avances que permiten proyectar que estos campos, en un futuro también podrán ser sometidos a acreditación, en especial, lo referido a vinculación con el medio. En este ámbito la Universidad ha logrado importantes avances, ya que venía con un gran número de acciones en este campo, pero ahora ellas se han enmarcado dentro de una política explícita en la materia, que posee un eje articulador: la promoción de los derechos humanos; como también, un mecanismo de recolección de evidencias que hacen posible una pronta acreditación.

En cuanto a investigación y docencia de postgrado, como es natural, el avance es más lento, pero ya se han establecido formalmente tres Centros de Investigación, con académicos con dedicación para ello; y a su vez, se ha seguido con una política de apoyo al perfeccionamiento de postgrado, pero sumando a ello, un trabajo de atracción de doctores con indicadores exigentes comprometidos en el Convenio de Desempeño con el Ministerio de Educación. En cuanto a la docencia de postgrado, la Universidad ha reforzado el trabajo con los magíster que ya poseía y ha iniciado un trabajo de elaboración de magíster en alianza con otras instituciones universitarias, tanto nacionales como extranjeras.

Por último, no se puede dejar de mencionar, que la Universidad, mediante evaluación externa, ha verificado el cumplimiento de estos propósitos y los avances con el fin de alcanzarlos, por una parte, a través de la acreditación de prácticamente todas sus carreras en condición de hacerlo, que en este último periodo, como promedio, han transitado de cuatro a cinco años de acreditación; y por otra, mediante la acreditación institucional, encontrándose actualmente acreditada por tercera vez.

3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

La Universidad establece en sus Estatutos Generales y en su Reglamento Orgánico el sistema de gobierno que la rige, 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 Congregación Salesiana de Chile y la Fundación Obra de Don Bosco, como socios activos de la Corporación, ostentan la dirección superior de la Universidad, la que ejercen a través del Presidente y Gran Canciller y la Junta Directiva, con las funciones y atribuciones que le asigna la normativa institucional, en especial, respecto de la tución, 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, cinco miembros con derecho a voto elegidos por los socios, un representante del Consejo Inspectorial de la Congregación Salesiana con derecho a voto y, además, el Rector de la Universidad 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, uno de ellos corresponde por derecho propio al Presidente de la Federación de Estudiantes.

El Rector ejerce las funciones ejecutivas de gobierno y administración de la Universidad, sin perjuicio de las atribuciones encomendadas por 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 dos representantes de la Junta Directiva, dos representantes elegidos por los académicos y uno elegido por el personal de gestión.

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

Las Facultades también están dotadas, en su ámbito propio, de Consejos Académicos que tienen atribuciones asesoras y resolutivas 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 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 formación⁵.

Para el cumplimiento de las funciones propias de la 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 Secretaría General, la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Comunicaciones.

La Vicerrectoría Académica tiene bajo su dependencia la Dirección de Docencia, la Dirección de Investigación y Postgrado, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, el Centro de Extensión y Servicios, la Dirección de Admisión y la Dirección del Bachillerato y Propedéutico. 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, la Dirección de Vinculación con el Medio, la Dirección de Formación Identitaria y la Dirección de Asuntos Estudiantiles. El Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil preside el Comité Institucional de Vinculación con el Medio.

Bajo la dependencia directa del Rector se encuentran:

- Secretaría General: comprende la Secretaría de Estudios y la unidad de Asesoría Jurídica. El Secretario General es, además, el Secretario de la Junta Directiva y del Consejo Universitario y Preside el Tribunal Universitario.
- Dirección de Planificación y Desarrollo: comprende las unidades de Gestión de la Información Institucional 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.
- Dirección de Comunicaciones, que no tiene unidades bajo su dependencia.

⁵ Reglamento Orgánico de la UCSH.

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

La gestión institucional tiene como principio fundamental asegurar la identidad, calidad y sustentabilidad del Proyecto Institucional, de acuerdo a las siguientes orientaciones establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico actualmente vigente para el período 2012 – 2020⁶:

- Una gestión 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.
- Una gestión realizada por personas que lideran los procesos institucionales con estándares de excelencia y establecen las políticas y mecanismos necesarios para el aseguramiento y el mejoramiento continuo de la calidad de sus acciones.
- Una organización y gobierno que aseguren 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.
- 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.

Para el cumplimiento de los propósitos de inclusión e innovación definidos en la Visión de la Universidad⁷, también 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.

A partir de estas orientaciones y exigencias, en el Plan de Desarrollo Estratégico se ha establecido 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.*

El cumplimiento de este objetivo se encuentra establecido en un conjunto de metas estratégicas agrupadas en los siguientes programas:

⁶ Aprobación de la Junta Directiva, sesión 11 de junio de 2012.

⁷ Aprobación Proyecto Institucional, Resolución Presidencia N° 2011/005 del 08 de noviembre de 2011.

- Programa de Empoderamiento de las Facultades
- Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica
- 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 de personas; recursos físicos, tecnologías de información y comunicación, recursos 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. La información estadística proporcionada corresponde al período entre los años 2010 y 2014, aunque en los casos en que está disponible se hace referencia, también, al año 2015.

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 como una de sus metas estratégicas correspondientes al Programa de Empoderamiento de las Facultades: *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.*

El Reglamento Orgánico de la Universidad, actualizado en agosto de 2012, que regula la organización interna, funciones y atribuciones de las diversas áreas y unidades de la Universidad, para el desarrollo y cumplimiento de su Misión, facilita el cumplimiento de la meta estratégica antes mencionada.

A continuación, se reseñan la estructura organizacional del gobierno de la Universidad, 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

El sistema de gobierno de la Universidad distingue entre autoridades unipersonales y colegiadas con atribuciones, responsabilidades y funciones claramente diferenciadas y equilibradas, en los distintos niveles de su organización (ver tabla 1.1.1).

TABLA 1.1.1: AUTORIDADES UNIPERSONALES Y COLEGIADAS

Autoridades Unipersonales	Autoridades Colegiadas
Presidente y Gran Canciller	Junta Directiva
Rector	Consejo Universitario
Decano	Consejo de Facultad
Director de Escuela	Consejo de Escuela

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, presidiendo la Junta Directiva, donde radican 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.

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. Preside el Consejo Universitario, en el que radican las potestades reglamentarias, académicas y presupuestarias.

De esta manera, en el nivel superior del gobierno universitario, se establece una clara separación entre la propiedad y la gestión de la institución, mediante la distinción de las atribuciones, responsabilidades y funciones de la Junta Directiva, nominada por los socios, y las del Consejo Universitario, en representación de la comunidad universitaria.

En el ámbito del gobierno y de la estructura académica, de acuerdo al Reglamento Orgánico, la Universidad se organiza en Facultades, funcionando en la actualidad las siguientes cuatro: Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía; Facultad de Ciencias de la Salud; Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y Facultad de Educación.

El Decano es la autoridad superior de la Facultad siendo responsable de la dirección, supervisión y evaluación de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio que realicen sus unidades académicas. Preside también el Consejo de Facultad, integrado por los directivos de las unidades académicas que comprenda, así como por representantes de académicos y estudiantes designados por sus pares. La función de este Consejo es velar por el desarrollo de la misión institucional en el ámbito específico de la Facultad, para lo cual cuenta con atribuciones en materias atinentes a su planificación, presupuesto y desarrollo académico.

La organización académica de las Facultades comprende a Escuelas, Institutos, Centros y Programas. La Escuela, como unidad académica, tiene como función principal la gestión de carreras o programas de formación en una misma o similar área específica del conocimiento. Su Director es responsable de la orientación, supervisión, evaluación y aseguramiento de la calidad de las actividades de docencia, investigación y vinculación, presidiendo el Consejo de Escuela cuya función es asesorarlo en materias de planificación de la operación y desarrollo de la unidad académica. En este consejo participan representantes de los académicos y estudiantes de la Escuela.

Por otra parte, los Institutos son unidades académicas orientadas al desarrollo académico de un determinado ámbito disciplinar o en ámbitos inter o transdisciplinarios, afines de una misma Facultad, así como los Centros tienen como función principal la realización de actividades de

investigación o vinculación con el medio, afines a la misma. En la actualidad funcionan 22 Escuelas en las cuatro Facultades, tres Centros de Investigación y un Instituto Interdisciplinar (ver tabla 1.1.2).

TABLA 1.1.2: FACULTADES Y UNIDADES ACADÉMICAS

Facultad	Unidades Académicas
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	Escuela de Ciencias Religiosas Escuela de Filosofía Centro de Estudios en Fe y Cultura
Facultad de Ciencias de la Salud	Escuela de Enfermería Escuela de Fonoaudiología Escuela de Kinesiología Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	Escuela de Administración y Economía Escuela de Contador Público y Auditor Escuela de Derecho Escuela de Psicología Escuela de Sociología Escuela de Trabajo Social Centro de Estudios en Juventud
Facultad de Educación	Escuela de Educación Artística Escuela de Educación Básica Escuela de Educación Diferencial Escuela de Educación en Castellano Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes Escuela de Educación en Historia y Geografía Escuela de Educación en Inglés Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa Escuela de Educación Parvularia Escuela de Educación Técnica y Formación Profesional Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación Centro Interdisciplinario de Investigación en Educación

En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, bajo la dependencia de la Escuela de Derecho, se encuentra el centro de Derecho y Justicia⁸ y de la Escuela de Psicología, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC). Asimismo, bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica se encuentra la Dirección de Bachillerato y Propedéutico y el Centro de Extensión y Servicios.

En el ámbito de la gestión institucional, el Reglamento Orgánico establece una estructura organizacional correspondiente con los tres criterios que la orientan y que se traduce en la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, cuyas funciones prioritarias corresponden respectivamente al aseguramiento de la calidad, la identidad y la sustentabilidad del Proyecto Institucional:

- Vicerrectoría Académica: tiene como función principal el aseguramiento de la calidad de la docencia, investigación y vinculación con el medio, mediante la orientación, supervisión y evaluación de la gestión que realizan las Facultades a través de sus unidades académicas.
- Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil: tiene como función principal el aseguramiento de la identidad en el quehacer universitario, mediante la orientación,

⁸ Resolución de Rectoría N° 2010/40 del 12 de abril de 2011.

supervisión y evaluación del patrimonio identitario institucional, así como del desarrollo de la vida estudiantil en la Universidad.

- Vicerrectoría de Administración y Finanzas: tiene como función principal el aseguramiento de la sustentabilidad del Proyecto Institucional, 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.

La prioridad de estas funciones principales no excluye la responsabilidad que estas vicerrectorías tienen en la tarea de asegurar, de manera integral, la calidad, identidad y sustentabilidad en cada una de las acciones de sus unidades (ver tabla 1.1.3).

TABLA 1.1.3: VICERRECTORÍAS Y UNIDADES DE GESTIÓN

Vicerrectoría	Unidades de Gestión
Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Dirección de Admisión Dirección de Investigación y Postgrado Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información Dirección de Bachillerato y Propedéutico Centro de Extensión y Servicios
Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Asuntos Estudiantiles Dirección de Pastoral Universitaria Dirección de Formación Identitaria Dirección de Vinculación con el Medio
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Gestión de Personas Dirección de Finanzas Dirección de Recursos Físicos Dirección de Recursos Tecnológicos

Además de estas tres funciones básicas, a nivel de la gestión institucional también se desarrollan otras funciones complementarias, referidas a la gestión estratégica, las comunicaciones corporativas y el control institucional, a cargo de las siguientes unidades:

- Dirección de Planificación y Desarrollo: tiene como función principal la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de información, estudio, análisis y planificación institucional, así como los de aseguramiento de la calidad tanto a nivel institucional como de programas y procesos. Para este cometido cuenta con las unidades de Planificación y Análisis Institucional y de Gestión de Información Institucional, dependiendo de la primera, la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad.
- Dirección de Comunicaciones: tiene como función principal la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de difusión, promoción y proyección de la imagen institucional, así como de sus programas y servicios. Para estos propósitos cuenta con las unidades de Comunicaciones y Relaciones Públicas y de Marketing y Promoción Universitaria.
- Secretaría General: tiene como función principal la asesoría legal y jurídica de los actos, certificaciones, contratos y convenios realizados por las autoridades de la Universidad, así como su fiscalización y registro. Bajo su dependencia se encuentra la Secretaría de Estudios, responsable del registro de la progresión académica de los estudiantes desde su admisión hasta su titulación o graduación y la Unidad de Asesoría Jurídica.
- Contraloría: dependiente directamente de la Junta Directiva, tiene como función principal la fiscalización de la gestión y el uso de los recursos institucionales.

De acuerdo a estos antecedentes, es posible establecer que la Universidad cuenta con una normativa estatutaria y reglamentaria que identifica su gobierno, define su organización y establece las funciones de sus unidades de manera clara y consistente con los propósitos institucionales y su planificación estratégica.

Asimismo, del análisis de la vigencia y aplicación de esta normativa se desprende que el sistema de gobierno de la Universidad se encuentra operando plenamente en todas las áreas y en todos los niveles de su estructura organizacional, asegurando los procesos de toma de decisiones de las autoridades establecidas, favoreciendo la adhesión y participación de la comunidad universitaria y orientando su funcionamiento al cumplimiento de los propósitos institucionales.

b) Instancias de toma de decisiones

En la Junta Directiva radica la toma de decisiones estratégicas para la concreción del Proyecto Institucional de la Universidad, correspondiéndole 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, entre otras materias.

En el Consejo Universitario, por su parte, radican las decisiones relativas 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, entre otras atribuciones.

Por su parte, al Rector le corresponden las decisiones relacionadas con la conducción y gestión de la Universidad, para lo cual es asesorado por el Comité Ejecutivo, instancia integrada por los Vicerrectores, el Secretario General, el Director de Planificación y Desarrollo y el Director de Comunicaciones. Los integrantes de este comité, a partir del trabajo de los equipos profesionales bajo su dependencia, realizan propuestas al Rector en el ámbito específico de sus competencias.

En las decisiones de los procesos institucionales más relevantes, como la planificación estratégica, la gestión presupuestaria y la evaluación institucional, opera como instancia de consulta y coordinación institucional el Comité de Coordinación, en el que participan los Decanos junto con los integrantes del Comité Ejecutivo.

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 este sentido, la cultura de la Universidad, centrada en el diálogo y la colaboración, así como el positivo clima organizacional que propicia espacios de participación y diálogo, fueron destacados como fortalezas de la gestión institucional en el anterior proceso de acreditación institucional realizado en el año 2012⁹.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con una normativa estatutaria y reglamentaria que define con claridad las instancias de toma de decisiones en el gobierno universitario, así como las atribuciones y responsabilidades de sus autoridades unipersonales y colegiadas.

Asimismo, del análisis de la vigencia y aplicación de estas instancias se desprende que se encuentran operando en todos los niveles institucionales y funcionan regularmente. 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 es más permanente y regular en el Consejo Universitario y en los Consejos de Facultad que en los Consejos de Escuela.

c) Mecanismos de control

Las principales instancias de control a nivel institucional radican tanto en la Junta Directiva que, por medio de la Contraloría bajo su dependencia, fiscaliza la gestión y el uso de los recursos institucionales, como en la Secretaría General que fiscaliza la legalidad de las actuaciones y documentaciones institucionales.

Al respecto, la función de tuición, orientación, decisión y control estratégico que ejerce la Junta Directiva en su rol conductor de la Universidad, fue señalada como una de las fortalezas de la gestión institucional en el anterior proceso de acreditación institucional realizado en el año 2012¹⁰.

En el ámbito académico, las Facultades controlan las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio que sus unidades académicas realizan. En particular, respecto de la docencia, las unidades académicas supervisan directamente la ejecución de los programas de estudios bajo su responsabilidad, así como las evaluaciones que se realizan a los estudiantes.

De manera centralizada, las unidades e instancias bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica, de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil y Secretaría General realizan el control de diversos procesos académicos (ver tabla 1.1.4).

TABLA 1.1.4: UNIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS ACADÉMICOS

Unidades de Control	Procesos de Control y Supervisión
Dirección de Docencia	Actividades docentes de pregrado Inserción y acompañamiento a la vida universitaria Recursos de aprendizaje Innovación a la Docencia Procesos Docentes
Dirección de Investigación y Postgrado	Actividades docentes de postgrado Actividades de investigación Publicaciones académicas

⁹ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

¹⁰ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

	Producción editorial Movilidad Estudiantil y Académica
Centro de Extensión y Servicios	Programas de educación continua Programas de extensión
Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Cobertura bibliográfica Inversiones en colecciones Recursos de aprendizaje
Dirección de Vinculación con el Medio	Programas y actividades de vinculación con el medio Responsabilidad Universitaria y Derechos Humanos Aprendizaje Servicio
Dirección de Asuntos Estudiantiles	Programas extracurriculares Seguimiento de egresados
Secretaría de Estudios	Registros académicos Certificación de títulos, grados y diplomas
Comisión de Admisión y Matrícula	Postulación, selección y matrícula de estudiantes nuevos Matrícula de estudiantes antiguos
Comité Curricular Institucional	Producción curricular
Comité Institucional de Vinculación con el Medio	Financiamiento de actividades de vinculación con el medio Política y programas de vinculación con el medio
Comisión de Personal Académico	Jerarquización y categorización de los académicos Perfeccionamiento de los académicos

En el ámbito administrativo, 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, funciones ejercidas tanto por las unidades bajo dependencia de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Secretaría General (ver tabla 1.1.5).

TABLA 1.1.5: UNIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Unidades de Control	Procesos de Control y Supervisión
Dirección de Gestión de Personas	Contratación del personal Compensaciones del personal Evaluación del desempeño
Dirección de Finanzas	Estados financieros Ejecución presupuestaria Financiamiento estudiantil
Dirección de Recursos Físicos	Servicios externos Control del activo fijo
Dirección de Recursos Tecnológicos	Sistemas de información Servidores y plataformas
Dirección de Planificación y Desarrollo	Planificación institucional Información institucional
Secretaría General	Contratos y convenios

Complementariamente 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. La Universidad también somete anualmente sus estados financieros a una auditoría externa, cuyos resultados son presentados a la Junta Directiva.

Resultado de este esfuerzo, es la acreditación institucional de la Universidad por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA - Chile) hasta noviembre del 2016 y la acreditación de 15 de sus programas de pregrado, ante agencias autorizadas por ese mismo organismo. Asimismo, la Universidad, a través de la gestión realizada por el Centro de Extensión y Servicios (CES), se encuentra certificada bajo la Norma Chilena 2728 y la Norma ISO 9001/2008, establecidas para los organismos técnicos de capacitación.

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 en distintos formatos, según sea el caso. En particular, la participación de la Universidad en la acreditación institucional y en la acreditación de los programas de pregrado ha permitido avanzar en el seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación de su desempeño.

De acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación, estas instancias, procedimientos y mecanismos se encuentran plenamente operando en las áreas y niveles que corresponden. No obstante, de este análisis también se observa que se debe seguir desarrollando el seguimiento y monitoreo de indicadores de recursos, procesos y resultados en las actividades de docencia de postgrado, de investigación y de vinculación con el medio, para lo cual las Direcciones responsables tienen contemplada la mejora de estos aspectos en los planes de trabajo del presente año 2016, de manera que, a partir del año 2017, estas situaciones debieran estar resueltas.

1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas

Las normas asociadas a la gestión de las personas que laboran en la Universidad encuentran su fundamento en dos fuentes principales: la Política Institucional de Personal vigente que data del año 2006, y el Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución para el período 2012-2020.

La Política Institucional de Personal indica expresamente que la gestión de los equipos de trabajo es responsabilidad de las propias unidades, lo que implica en concreto que deben definir para el personal bajo su dependencia las funciones, ámbitos de desempeño y resultados esperados de sus acciones, contando para ello tanto con las facultades necesarias para supervisar y evaluar su desempeño, como con el apoyo de la Dirección de Gestión de Personas para desarrollar su labor, pues es a esta Dirección a la que le corresponde la orientación, supervisión y apoyo de unidades en la gestión que realizan de su personal¹¹. Para ello, cuenta con cuatro unidades administrativas que brindan apoyo a las unidades en sus respectivos ámbitos de competencia: Gestión de Personas y Remuneraciones, Bienestar y Calidad de Vida, Unidad de Desarrollo y Formación, y Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional.

Asimismo, esta política establece la existencia de dos Comisiones (Comisión de Personal Académico y Comisión del Personal de Gestión), cuya misión es velar por el cumplimiento de la misma en base a la información disponible y a los estándares emanados de la planificación estratégica de la Institución, en el ámbito correspondiente a cada comisión. Dichas comisiones son presididas por el Vicerrector Académico y el Vicerrector de Administración y Finanzas, respectivamente.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020¹² dispone como parte de las orientaciones estratégicas que deben guiar la Gestión Institucional, el contar con personas que *lideren los procesos institucionales con los máximos estándares de excelencia y establezcan las políticas y mecanismos necesarios para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad de sus*

¹¹ UCSH, Política Institucional de Personal, 2008.

¹² UCSH, Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020.

acciones. Adicionalmente, establece que la Universidad debe disponer las condiciones para favorecer el desarrollo humano y la mejora en la calidad de vida de la comunidad universitaria, contribuyendo al mejoramiento de los ambientes físicos, psíquicos y sociales que estimulan estilos de vida individuales y colectivos de calidad.

Los lineamientos estratégicos señalados, toman forma en dicho plan a través del Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas, en el que se establece como meta 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.

En tal sentido, un equipo multidisciplinario se encuentra trabajando en la actualización de dicha política, para lo cual se realizó un diagnóstico durante el año 2013, que se basó tanto en fuentes internas como externas, con el fin de establecer los ámbitos en que se podía efectuar mejoras que permitieran abordar de mejor modo los desafíos institucionales.

Producto de este trabajo se presentó la propuesta de una nueva Política de Personal en octubre del año 2014 al Consejo Universitario y a la Comunidad, estableciendo que la nueva Política contendrá únicamente orientaciones estratégicas para la gestión del personal de la Institución, dejando el detalle de mecanismos y procedimientos que permitirán su implementación debidamente explicitados en tres manuales: Manual de Gestión de Personas, Manual de Descripciones de Cargo y Manual de Evaluación del Desempeño.

En el primero de estos manuales se abordarán las temáticas relacionadas con los procedimientos de ingreso a la universidad, al desarrollo de las personas y a las compensaciones; en el segundo se establecerán las descripciones generales de los cargos en base a un ordenamiento por familias de cargo; mientras que en el tercero, se abordará la metodología que se utilizará para evaluar el Desempeño del Personal. Se espera que en el transcurso de 2016 se culmine la construcción de estos tres manuales, iniciando, por tanto, la etapa de implementación de la nueva Política a partir de fines de 2016.

A continuación, se detallan los principales aspectos que en la actual Política Institucional de Personal se han establecido en relación con la organización, funciones y dotaciones de personal; los mecanismos de selección, contratación e inducción; y lo correspondiente a su evaluación, desarrollo y desempeño.

a) Organización, funciones y dotaciones de personal

La Universidad determina su estructura organizacional en base a los propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico y en el Proyecto Institucional. A partir de la estructura definida, se determinan las dotaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de cada área y, en consonancia con ello, la diferenciación entre cargos, puestos y funciones asociadas para responder a los desafíos actuales y futuros de la Institución.

En este contexto es que se procedió a un proceso general de actualización de las descripciones de cargo en el año 2012, dando inicio en el año 2015 a un tercer proceso de actualización, que considera la revisión y validación de las funciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos vigentes en la estructura organizacional en este período. Este proceso ha implicado en su primera etapa, la revisión técnica y de contenido de 89 descripciones de un total de 183, debiendo

encontrarse finalizado en el transcurso del primer semestre del 2016, atendido el hecho de que en él se contempla la modificación, creación o supresión de cargos derivados de los cambios que ha ido experimentando la estructura organizacional.

Por otra parte, desde el año 2010 la Universidad, cuenta con un diccionario y matriz de competencias por familia de cargo, donde se identifican competencias sello y de gestión¹³. Su implementación en los distintos procesos de gestión de personas se ha dado de manera gradual, permitiendo homologar la clasificación de cargos para las actividades de selección, formación y evaluación de cargos.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario mencionar que la determinación de cambios en la estructura y dotaciones, debe considerar para su implementación la disponibilidad de recursos en la unidad contratante. Para estos efectos, en el presupuesto anual se definen las dotaciones globales a nivel de Rectoría, Vicerrectorías y Facultades, procurando que la conformación de los equipos de trabajo de las distintas unidades se realice considerando, por una parte, el cumplimiento de las funciones encomendadas y por otra, la división organizacional establecida en la normativa institucional, de acuerdo a los estándares de productividad que se determinen para su evaluación.

De acuerdo a lo establecido en la Política Institucional de Personal vigente, las dotaciones se diferencian en aquellas correspondientes al Personal Académico respecto de las que corresponden al Personal de Gestión. Se procura la conformación de equipos que sean suficientes e idóneos para dar cumplimiento a los objetivos institucionales y aportar al quehacer académico.

Las dotaciones del personal académico consideran la conformación de plantas permanentes, así como la participación de académicos que sin formar parte de dicha planta, se desempeñan en actividades principalmente docentes.

Las dotaciones del personal de gestión, están conformadas por plantas permanentes, sin perjuicio de la contratación de personal para desempeñar labores de asesoría o servicios de carácter temporal para procesos o proyectos específicos.

Al respecto, durante el año 2015, trabajaron en la Universidad 848 personas, cuya edad promedio era de 44 años y con un nivel de escolaridad promedio de 17 años de estudio, correspondiendo el 67% de esta dotación al personal académico. En los últimos seis años, la dotación del personal aumentó en un 20%, proporción que es mayor al aumento de la matrícula total de estudiantes, de manera que el número de estudiantes por trabajador se ha reducido. En los últimos 6 años el personal académico aumentó en mayor proporción que la de gestión, dando cuenta del esfuerzo que ha ido desarrollando la Institución por fortalecer su dotación académica por sobre la dotación de gestión (ver tabla 1.2.1).

**TABLA 1.2.1: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO POR ESTAMENTO
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personal Académico ⁽¹⁾	454	488	505	523	534	572
Personal de Gestión	251	258	268	267	270	276
Dotación Total	705	746	773	790	804	848

¹³ UCSH, Resolución 2010/068 de fecha 13 de Agosto 2010.

Estudiantes por Trabajador	7,3	7,3	6,5	6,4	6,5	6,5
-----------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

(1) Incluye personal de gestión que realiza docencia como académico adjunto.

En lo que respecta a la composición de cada dotación de personal, se tiene que el personal académico está conformado por académicos permanentes y académicos adjuntos¹⁴.

- Académicos permanentes: Son aquellas personas cuyo nombramiento y contrato las habilita para ejercer funciones de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión académica, y que son nombradas en propiedad en la Planta Académica.
- Académicos adjuntos: Son aquellas personas que cumplen la función de docencia en aula o supervisiones de prácticas o seminarios.

Durante el año 2015, en los programas de pregrado de la Universidad trabajaron 572 académicos, con un promedio de edad de 45 años y un nivel de escolaridad de 18 años de estudios. Los académicos permanentes representaron el 31% de los académicos contratados, de los cuales el 73% cumplía funciones exclusivamente académicas y el resto funciones de gestión. En los últimos seis años los académicos permanentes aumentaron en un 27%, cifra levemente superior a la del personal académico adjunto (ver tabla 1.2.2).

Los académicos en función de gestión, incluye, por una parte a los directivos académicos: Rector, Vicerrectores del área académica, Decanos, Secretarios Académicos de Facultad, Directores de Escuela y Directores de Centros; y por otra, a académicos en cargos profesionales. Todos ellos cuentan con jornada completa y realizan docencia de uno o dos cursos, según su cargo.

**TABLA 1.2.2: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
- Académicos Permanentes en Funciones Académicas	100	106	103	107	120	130
- Académicos Permanentes en Funciones de Gestión	40	47	47	42	47	48
Académicos Permanentes	140	153	150	149	167	178
Académicos Adjuntos	314	335	355	374	367	394
Total Académicos	454	488	505	523	534	572

En lo que concierne al personal de gestión, las dotaciones se diferencian en base a sus funciones, las que a su vez se determinan de acuerdo al nivel del cargo que desempeñan. De este modo se distingue:

- Personal directivo: son cargos con responsabilidad sobre las funciones de gobierno de la Universidad y la dirección de sus unidades académicas y de gestión.
- Personal profesional y técnico: son responsables de las funciones de apoyo a la gestión de los procesos y recursos para la producción académica y la gestión institucional.
- Personal administrativo: son responsables de la operación de los servicios que demanda la producción académica y la gestión institucional.

En el año 2015, el personal en funciones de gestión que trabajó en la Universidad fue de 276 personas, con un promedio de edad de 43 años y un nivel de escolaridad promedio de 15 años de estudio. De estas dotaciones, el personal en funciones administrativas representó el 52% del total,

¹⁴ UCSH, Reglamento del Académico, artículos 8 al 23, 2013.

aunque fue el estamento de profesionales y técnicos el que experimentó el mayor crecimiento en los últimos seis años (ver tabla 1.2.3).

**TABLA 1.2.3: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL DE GESTIÓN
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personal Directivo No Académico	13	12	11	12	13	13
Personal Profesional y Técnico	104	116	119	120	120	119
Personal Administrativo	134	130	138	135	137	144
Dotación Total	251	258	268	267	270	276

Por otra parte, en el año 2015, de acuerdo a las áreas en que se desempeña el personal, el 71% del personal se encontraba adscrito a las Facultades, mientras que el resto del personal se distribuyó entre las distintas áreas de gestión de la Universidad, siendo la Vicerrectoría de Administración y Finanzas la con mayor dotación. En los últimos seis años el personal en las Facultades se incrementó más que el del resto de las áreas (ver tabla 1.2.4).

**TABLA 1.2.4: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO SEGÚN ÁREA
INSTITUCIONAL
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Facultades	480	520	540	547	558	598
Rectoría	40	39	35	39	38	42
Vicerrectoría Académica	66	62	65	64	66	67
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	102	103	112	111	114	109
Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	17	22	21	29	28	32
Total Áreas	705	746	773	790	804	848

Además del personal académico y de gestión, la Universidad también dispone de personal subcontratado para dar cobertura a tres áreas: aseo, seguridad, y atención en salas de primeros auxilios. En el año 2014, este personal alcanzó a un 8% en comparación con la dotación total del personal contratado por la Universidad, representando el personal de aseo la mayor proporción del personal subcontratado. En los últimos cinco, el personal subcontratado aumentó en la misma proporción que el personal contratado y que la matrícula de estudiantes (ver tabla 1.2.5).

**TABLA 1.2.5: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SUBCONTRATADO
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Personal de Aseo	33	42	37	34	35
Personal de Seguridad	23	24	28	28	29
Personal Paramédicos	3	3	3	3	3
Total Personal subcontratado	59	69	68	65	67
P. Subcontratado / P. Contratado UCSH	8%	9%	9%	8%	8%

Finalmente, si bien no forman parte de la dotación ni contratada ni subcontratada de la Institución, se considera importante mencionar que se cuenta con una dotación de 11 personas dedicadas a la atención del personal y estudiantes a través del Casino y sus dos cafeterías. El Casino opera a través de una concesión que se otorga mediante licitación, cuyas bases establecen la asignación de becas de alimentación dirigidas a los estudiantes como forma de pago por el uso

del recinto en que funciona. Este proceso es programado y ejecutado por la Unidad de Gestión de Becas.

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 suficiente en cantidad y competentes para el desempeño de las funciones que se les encomienda y las operaciones que realizan. En este contexto, la mantención de descripciones de cargo actualizadas resulta relevante para que las funciones del personal vayan dando cuenta de los cambios que ha ido experimentando la Institución.

b) Mecanismos de selección, contratación e inducción del personal

En la Política Institucional de Personal, se encuentran establecidos los mecanismos de selección, contratación e inducción de las distintas dotaciones de personal de la Universidad, que son complementados por lo establecido en estas materias por el Reglamento del Académico¹⁵ y el Reglamento Orgánico¹⁶.

Los procesos de reclutamiento y selección se orientan a la atracción, selección e incorporación de personas motivadas por los valores institucionales y que posean las competencias de gestión necesarias para el buen desempeño en el cargo a ocupar, contribuyendo así al cumplimiento de los propósitos institucionales y a los resultados esperados por el Proyecto Institucional. Estos procesos son gestionados por la Dirección de Gestión de Personas, quien cumple esta función a través de la Unidad de Desarrollo y Formación, siendo responsabilidad de las unidades solicitantes considerar para la definición de perfil del cargo a ocupar los siguientes elementos; descripción del cargo, competencias, plan anual de trabajo, planificación estratégica y contexto laboral.

Para la selección de personal, el mecanismo más utilizado es el concurso, ya sea éste bajo la modalidad interna o externa. No obstante, existen cargos cuyo mecanismo está definido por normas reglamentarias específicas. Así entonces, según lo dispuesto en el Reglamento Académico, el personal académico adjunto debe ser seleccionado por el director de la unidad académica y, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Orgánico, el mecanismo de selección de nominación aplica a los directivos superiores, siendo la selección a través de concurso el mecanismo para los demás cargos directivos. El Reglamento Orgánico hace mención a mecanismos de designación para subrogancia o interinato en el caso de algunos cargos directivos. Finalmente, el Reglamento Orgánico señala que en el caso del director de escuela, el mecanismo de selección podrá ser el concurso o, cuando el Decano lo estime pertinente, podrá efectuar una consulta a los académicos permanentes de la escuela respectiva.

En relación a la contratación del personal, ésta se realiza cumpliendo con las normas legales vigentes y estableciendo condiciones que aseguren la reciprocidad de las compensaciones pactadas y los desempeños comprometidos. En pos de establecer mejores condiciones laborales para las personas, la Universidad ha definido una jornada laboral ordinaria menor a la legal, esto

¹⁵ Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2013/025, del 14 de Marzo de 2013.

¹⁶ Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2012/050 del 07 de Agosto de 2012.

es, de 44 horas para el caso del personal permanente de jornada completa; 22 horas para el caso del personal permanente de media jornada y variable semestralmente por horas para el caso del personal académico adjunto, en consonancia con la naturaleza de su función.

Respecto a los tipos de contratos al ingreso del trabajador a la Universidad, existe una diferencia entre la modalidad utilizada para el personal académico, respecto de la que se aplica al personal de gestión. Para el personal de gestión sólo tienen carácter de indefinido los contratos del personal directivo, mientras que para el resto del personal se configura un contrato inicial de prueba a plazo fijo, pasando a indefinido una vez que se cumple dicho periodo y existe una buena evaluación de su desempeño por parte de la jefatura que le corresponda. Para el personal académico, en cambio, se distingue el académico permanente, que es contratado a plazo indefinido, del académico adjunto que inicialmente es contratado a plazo fijo, accediendo al contrato indefinido al tercer semestre consecutivo de docencia.

La contratación mediante la modalidad de prestación de servicios se aplica a los profesionales que prestan servicios sin supervisión ni dependencia en alguna unidad 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 acorde a lo señalado en la Política Institucional de Personal vigente. No obstante, tal como puede apreciarse en la Tabla N° 1.2.9, desde el año 2011 se ha flexibilizado este criterio, aumentando por consiguiente la cantidad de contratos de prestación de servicios a más del doble respecto del año 2010 debido, por una parte, a que el quehacer de las unidades ha demandado un mayor nivel de contratación de profesionales para la realización de asesorías específicas, así como al hecho de que, predominantemente en las disciplinas del área de salud, ingeniería y derecho, los académicos denotan preferencia por esta modalidad.

Cabe señalar que a futuro la Institución ha pensado en flexibilizar más esta modalidad para los académicos adjuntos, en atención a que si bien desde su origen privilegió la contratación para asegurar la cobertura previsional para el trabajador al término de su vida laboral, en la actualidad la reforma previsional establecida por la ley 20.255 determina la obligatoriedad gradual de realizar cotizaciones previsionales para todos quienes presten servicios a honorarios, asegurándose de esta manera la existencia de los mismos beneficios previsionales que se obtienen bajo la modalidad de contrato de trabajo. En atención a ello, uno de los puntos que se está considerando como parte del Manual de Gestión de Personas que acompañará a la nueva Política de Personal, es la determinación de criterios más amplios para la contratación de los académicos y profesionales bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios.

En el año 2015, el 93% 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. En los últimos seis años los contratos de prestación de servicios se han triplicado, aun cuando siguen siendo la modalidad de vinculación contractual menos utilizada por la Institución (ver tabla 1.2.6). La preferencia institucional por establecer contratos de trabajo por sobre el de prestación de servicios, ha permitido una mayor permanencia del personal, razón por la que, en el año 2014, la antigüedad promedio del personal en la institución fue de 6 años aproximadamente.

**TABLA 1.2.6: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN TIPO DE CONTRATO
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contratos Indefinidos	536	549	583	572	578	618
Contratos a Plazo Fijo	148	156	133	155	170	167
Contratos de Prestación de Servicios	21	41	57	63	56	63
Total Contratos	705	746	773	790	804	848

En términos del tipo de jornada en que se contrata al personal, en el año 2015, el 52% del personal estaba contratado a jornada completa o media jornada. En los últimos tres años, el personal de jornada completa y de media jornada es el que más se incrementa, por la tendencia observada en las unidades académicas de privilegiar la contratación de académicos permanentes, con la finalidad de lograr contar con personal con mayor permanencia que asegure de mejor modo el cumplimiento de sus planes de trabajo al sumar horas tanto de docencia como de función por cada nueva dotación (ver tabla 1.2.7).

**TABLA 1.2.7: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN JORNADA
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personal de Jornada Completa	323	334	340	345	367	376
Personal de Media Jornada	60	71	72	64	57	67
Personal por Horas	322	341	361	381	380	408
Totales	705	746	773	790	804	851

En lo referido a la contratación, la actualización de la Política Institucional de Personal se está orientando a reconocer que en el ámbito académico, es posible distinguir no sólo académicos permanentes de académicos por horas, sino también, académicos dedicados más fuertemente a la docencia (de pregrado y postgrado), la investigación o a la gestión. Asimismo, es posible distinguir académicos que pueden participar de la actividad académica de la Institución por periodos acotados de tiempo (académicos visitantes) o que por su trayectoria ameritan un reconocimiento especial pasando a formar parte de una categoría que pudiera denominarse de *profesores eméritos* de la Universidad. En base a lo anterior, las modalidades de contratación de este tipo de personal deberán irse ajustando para ser coherentes con el perfil de cada uno.

Respecto del paso siguiente a la contratación de una persona, esto es, la inducción, la Política vigente establece que el proceso a efectuar debe incentivar el compromiso con la Universidad, así como proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar las funciones asociadas al cargo asignado. Señala además, que este proceso es responsabilidad de la unidad a que se incorpora cada trabajador.

Para el logro de lo antes señalado, el proceso considera tres instancias de formación: inducción institucional (que se viene realizando desde el 2003), inducción general e inducción en el puesto de trabajo. La inducción a la organización contempla la realización semestral de una reunión de bienvenida para los nuevos trabajadores, con el fin de otorgarles un espacio de acogida por parte de las autoridades y de socialización de los principios, valores, misión y visión de la Universidad. De acuerdo a los resultados obtenidos en los últimos cuatro años de la encuesta de evaluación de dichas actividades, existe una percepción positiva respecto a su objetivo, su organización y programación.

La inducción general corresponde a una actividad que se incorpora en el año 2012 por parte de la Dirección de Gestión de Personas, que ha implicado la implementación de un circuito de inducción a nivel individual o grupal, cuyo objetivo es que el trabajador conozca aspectos generales de la Institución, de los beneficios, contrato de trabajo y aspectos a tener en cuenta para la prevención de riesgos. Durante el 2015, este circuito de inducción se complementó con el diseño, desarrollo e implementación de una plataforma informática que permite al trabajador tener acceso a los contenidos y a la Dirección de Gestión de Personas, le permite monitorear el estado de avance del proceso. Respecto de esta actividad, el desafío de mejora radica en el diseño de una evaluación formal de su efectividad.

Por otra parte, la inducción al puesto de trabajo se ha mantenido como responsabilidad de las unidades, debiendo éstas designar a la persona que efectuará el acompañamiento del nuevo trabajador en su inserción a la unidad en que se desempeñará. Dada la relevancia de este proceso por el impacto que puede tener en el desempeño de un trabajador, en el Manual de Gestión de Personas, se contemplará un procedimiento que permita coordinar la implementación de esta inducción y un mecanismo para medir la percepción del nuevo trabajador respecto a la inducción que recibe en el puesto de trabajo.

En resumen, la Política Institucional de Personal y sus mecanismos de selección, contratación e inducción se encuentran vigentes y operando tanto en el área académica como de gestión, lo que se manifiesta en que el ingreso del personal de planta se realiza a través de concurso o nominación, el alto porcentaje del personal vinculado bajo la modalidad de contrato de trabajo y la activa participación del personal nuevo en procesos de inducción.

Asimismo, como consecuencia del proceso de actualización de la Política Institucional de Personal, los mecanismos de reclutamiento, selección, contratación e inducción han sido reformulados con la finalidad de aumentar los niveles de objetividad y eficiencia presentes en los procesos, mejorar la vinculación contractual con los trabajadores y proveer de instancias de inducción en el puesto de trabajo que aseguren un acompañamiento del nuevo trabajador en coherencia con el sello identitario de la Universidad.

c) Mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal

La Política Institucional de Personal establece los mecanismos de evaluación, formación y desarrollo del personal que son aplicados en la Universidad. Al respecto, entre los años 2008 y 2011, 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 para la Institución. De esta manera, los compromisos de trabajo (CAT) con que se contaba, se adaptaron al Sistema de Gestión de Desempeño, con la finalidad de hacerlos más funcionales a los requerimientos de operación de las unidades, pero manteniendo como nombre del instrumento CAT por el nivel de posicionamiento que éste había alcanzado.

Acorde con lo expuesto, en el año 2012 se implementó el Compromiso Anual de Trabajo (CAT), tanto para el personal académico como para el personal de gestión, quedando pendiente la incorporación del personal académico adjunto. Ese mismo año, se creó un Grupo Amplio de

Trabajo¹⁷ cuya misión fue hacer un análisis exhaustivo de los CAT elaborados por las unidades, con el objetivo de:

- Mapear las tareas asignadas al personal y establecer posibilidades de sinergia entre distintas unidades.
- Visualizar coherencia de las mismas con el Plan de Desarrollo.
- Establecer mecanismos comunes de seguimiento y evaluación.
- Establecer áreas de mejora para el siguiente proceso evaluativo del personal.

Del análisis efectuado se desprendieron las siguientes conclusiones principales:

- Se requiere alinear de mejor manera las metas definidas para el personal con los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución.
- Las jefaturas muestran dificultades para construir metas, tendiendo a confundirlas con funciones, lo que impide su clara asociación a resultados esperados.
- Dada la naturaleza diferente del quehacer, es necesario diferenciar la estructura del CAT entre el área académica y de gestión.
- Se debe privilegiar el diseño de un proceso informatizado, pues la modalidad de aplicación en papel es poco accesible y lenta.
- Los directivos deben ser formados en habilidades de gestión y, específicamente, en habilidades para la gestión del desempeño.

No obstante el trabajo avanzado, en el proceso de Acreditación Institucional del año 2012, se planteó que la Universidad requiere avanzar en la aplicación sistemática de mecanismos de evaluación del personal¹⁸. La implementación de los Compromisos de Trabajo del año 2013 consideró dentro de sus mejoras la diferenciación en la estructura del CAT para el personal académico y de gestión, así como su automatización. Pese a ello, nuevamente se detectaron debilidades asociadas, tanto a la definición de metas más alineadas con el PDE, como a las habilidades de los directivos para realizar planificación, seguimiento y evaluación del desempeño lo que reforzó la conclusión de que era necesario llevar a cabo un programa de formación en gestión. Adicionalmente, si bien se observó una alta tasa de cumplimiento de la etapa de planificación, no sucedió lo mismo con las etapas de seguimiento y evaluación, lo que llevó a analizar también la pertinencia de la temporalidad anual definida para la aplicación del sistema.

En base a los resultados observados, se definió que para lograr la implementación de un sistema de gestión de desempeño que respondiera de modo efectivo a los requerimientos institucionales, se hacía necesario un proceso previo que sentara condiciones básicas para su adecuada implementación, esto es, formar a los directivos en gestión y establecer Metas concretas a las facultades y vicerrectorías, basadas en lo establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución. En sintonía con ello, se abordaron las siguientes acciones:

- Programa de Formación para Directivos: se procedió a diseñar un programa de formación para directivos que basó su diseño en el levantamiento de necesidades de formación en el ámbito de la gestión desde los propios directivos. A partir de este levantamiento se diseñaron módulos de formación que fueron visados por el Comité de Coordinación en el año 2013. La

¹⁷ Este Grupo fue presidido por el Vicerrector Académico y conformado por representantes de las Facultades y unidades de gestión.

¹⁸ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de enero de 2013.

ejecución del programa se inició el año 2014 enfocándose en esta primera etapa en el desarrollo de habilidades para la planificación estratégica y la gestión de procesos, incluido el proceso de gestión del desempeño. En su segunda etapa, realizada en el 2015 con la colaboración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, se abordó el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión de personas.

- Generación de Compromisos de Desempeño: Debido a que una de las debilidades detectadas en la aplicación del Sistema de Gestión de Desempeño fue la fijación de metas alineadas con los objetivos de la Institución, la Rectoría, a través de su Dirección de Planificación y Desarrollo, procedió a operacionalizar su Plan de Desarrollo Estratégico en Compromisos de Desempeño, los que fueron concordados con las Facultades, Vicerrectorías y áreas dependientes de la Rectoría durante el año 2015, conteniendo metas, indicadores y resultados esperados a mediano plazo.
- Diferenciación de la temporalidad de los compromisos de trabajo del personal, en base a la familia de cargos a que pertenecen. De este modo, se está trabajando para establecer compromisos bienales para los directivos, jefaturas y profesionales; mientras que los cargos técnicos, administrativos y de operación poseerán compromisos anuales, en coherencia con la naturaleza de las responsabilidades que les competen.

En paralelo, la Dirección de Gestión de Personas elaboró una propuesta de Modelo de Sistema de Gestión de Desempeño, que atendiera a las diferencias que caracterizan a las familias de cargo presentes en la Institución. Dicha propuesta fue presentada a la Rectoría y validada en el año 2015. En concreto, se establece un proceso que seguirá contando con tres etapas (planificación, seguimiento y evaluación), pero que tendrá una aplicación gradual y en cascada por familias de cargo. Esta cascada, en consonancia con el PDE 2012-2020, priorizará la “implementación de mecanismos de evaluación del desempeño del personal directivo asociado al cumplimiento de las metas estratégicas¹⁹”. De esta forma, tomando como referencia los Compromisos de Desempeño, la Dirección de Gestión de Personas iniciará la construcción, validación y aplicación de un instrumento de evaluación para la familia de cargo de Directivos Superiores y Directivos Intermedios, que considera la ejecución de un piloto el segundo semestre del 2016, para luego, en un programa que abarca hasta el año 2018, continuar con las demás familias de cargo presentes en la Institución.

En lo que concierne a la formación del personal, la Política Institucional de Personal establece que ésta debe orientarse al mejoramiento o nivelación de sus competencias según los resultados de los procesos de evaluación, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales. Para ello, la Política definió tres niveles de formación del personal: formación de postgrado; actualización académica o profesional; y formación docente o capacitación laboral.

Entre los años 2010 y 2014, el promedio de participantes en actividades de formación fue de 712 trabajadores al año, con un gasto promedio por participantes de \$297 mil anuales. En dicho período, el 55% del gasto en formación se realizó en el personal académico (ver tabla 1.2.8).

¹⁹ UCSH, Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, cuarta línea de acción de la Meta 9.1.

TABLA 1.2.8: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL
(En número de personas y montos en pesos)

Personal	Año	2010	2011	2012	2013	2014
Personal Académico	N° Participantes	137	230	185	140	175
	Monto en M\$	245.139	146.438	107.531	28.086	76.435
Personal de Gestión	N° Participantes	819	522	511	400	443
	Monto en M\$	98.521	101.240	99.047	102.532	84.407
Totales	N° Participantes	956	752	696	540	618
	Monto en M\$	343.660	247.678	206.578	130.618	160.842
	Monto en M\$ por Trabajador	359	329	297	242	260

En relación con el personal académico, entre los años 2010 y 2014, el promedio de participantes en actividades de formación fue de 173 académicos al año, con un gasto promedio por participantes de \$729 mil anuales. En dicho período, el 79% de este gasto se realizó en la formación de postgrado, como resultado del esfuerzo institucional por proporcionar facilidades a los académicos permanentes para la obtención del grado de doctor. De esta forma, hasta el año 2012 concluyó el programa Beca Cardenal Raúl Silva Henríquez, dirigido a académicos permanentes para el financiamiento de sus estudios de doctorado, continuando este esfuerzo institucional en el año 2014, mediante un convenio con la Universidad de Sevilla que permitió a académicos de la Universidad iniciar estudios en un programa de Doctorado en Educación. Asimismo, en el marco del Convenio de Desempeño, también en ese año se da inicio a un programa de Máster en Docencia Universitaria con la misma Universidad de Sevilla, ambos con subvención para los académicos participantes de la Universidad (ver tabla 1.2.9).

TABLA 1.2.9: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO
(En número de personas y montos en pesos 2014)

Tipo de Formación	Año	2010	2011	2012	2013	2014
Formación de Postgrado	N° Participantes	11	11	5	4	43
	Monto en M\$	222.823	128.938	77.234	7.543	42.323
Actualización Académica	N° Participantes	92	55	84	81	90
	Monto en M\$	22.132	17.002	29.176	16.111	24.668
Formación Docente	N° Participantes	34	164	96	55	42
	Monto en M\$	184	498	1.121	4.432	9.444
Totales	N° Participantes	137	230	185	140	175
	Monto en M\$	245.139	146.438	107.531	28.086	76.435
	Monto en M\$ por Académico	1.789	637	581	201	437

Respecto del personal de gestión, entre los años 2010 y 2014, el promedio de participantes en actividades de formación fue de 539 trabajadores al año, con un gasto promedio por participantes de \$191 mil anuales. En dicho período, el 58% del gasto en formación se realizó en actividades de capacitación (ver tabla 1.2.10).

Esta situación es el resultado de que las actividades de capacitación, en su mayor parte se financian con recursos provenientes de la franquicia SENCE. La asignación de estos recursos se realiza de acuerdo a las necesidades de formación técnica que declara cada unidad a través de la Detección de Necesidades de Capacitación, proceso que anualmente efectúa la Dirección de Gestión de Personas a través de su Unidad de Desarrollo y Formación.

TABLA 1.2.10: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL DE GESTIÓN
(En número de personas y montos en pesos 2014)

Tipo de Formación	Año	2010	2011	2012	2013	2014
Postgrado	N° Participantes	0	1	2	0	2
	Monto en M\$	0	0	2.044	0	5.475
Actualización Profesional	N° Participantes	58	98	16	24	27
	Monto en M\$	9.220	16.468	8.656	13.619	9.682
Capacitación	N° Participantes	748	403	475	356	390
	Monto en M\$	70.617	55.866	60.736	59.068	34.390
Beca UCSH Trabajadores	N° Participantes	13	20	18	20	24
	Monto en M\$	18.685	28.907	27.610	29.845	34.860
Personal de Gestión	N° Participantes	819	522	511	400	443
	Monto en M\$	98.521	101.240	99.047	102.532	84.407
	Monto en M\$ por Personal de Gestión	120	194	194	256	191

En lo que respecta al 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 al 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.

En este sentido, de la información de mercado provista por los estudios de remuneraciones del sector universitario con que se cuenta desde el año 2006, se desprende que la Universidad enfrenta el desafío de mejorar el nivel de competitividad externa de sus compensaciones, sobretodo en el ámbito de sus directivos. Para ello, se ha establecido un plan de trabajo que permita aumentar estos niveles, a través de un proceso gradual, con el fin de no comprometer la viabilidad institucional pero que, a su vez, permita retener o atraer capital humano calificado para aportar a su desarrollo. De este modo, durante 2016 se establecerá el plan de mejora para los directivos superiores, siguiendo luego en un proceso de cascada desde el año 2017 en adelante con las demás familias de cargo, con el fin de ir empalmando con la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño que permita obtener insumos para la aplicación de compensaciones variables.

Por otra parte, los procesos de promoción se diferencian en la Universidad según se trate de personal académico o de gestión. En el primer caso se ha establecido que la promoción debe orientarse a reconocer la progresión en su formación académica, su desarrollo profesional, su buen desempeño y los méritos para alcanzar los mejores niveles de calidad en su quehacer universitario. Esto se lleva a cabo mediante el proceso contenido en el Reglamento del Académico, lo que se ha traducido en que más de 50 académicos han cambiado de jerarquía entre los años 2010 y 2014.

En el caso del personal de gestión, la promoción se vincula a reconocer el desarrollo profesional, el buen desempeño, el compromiso, la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del trabajador, lo que ha resultado en que más de 150 personas han experimentado cambios en su remuneración entre los años 2010 y 2014.

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 la renuncia voluntaria a su cargo. Entre los años 2010 y 2014, 17 trabajadores se acogieron a la Compensación Especial por Retiro Voluntario, de los cuales el 76,5%

correspondieron a académicos. Al año 2014, los fondos involucrados alcanzaron a \$199 millones, lo que ha implicado una compensación promedio de \$11,7 millones por trabajador retirado (ver tabla 1.2.11).

TABLA 1.2.11: EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA DE RETIROS VOLUNTARIOS
En número de personas y montos en pesos

	Año	2010	2011	2012	2013	2014
Personal Académico	Nº Retiros	2	3	5	1	2
	Monto en M\$	13.497	44.364	75.071	11.735	26.342
Personal de Gestión	Nº Retiros	1	1	0	1	1
	Monto en M\$	6.779	7.236	0	11.582	2.478
Totales	Nº Retiros	3	4	5	2	3
	Monto en M\$	20.277	51.600	75.071	23.318	28.821
	Monto en M\$ por Trabajador	6.759	12.900	15.014	11.659	9.607

En el contexto del Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución contenido en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 de la Universidad, en el año 2015, se realizó un estudio de clima organizacional orientado a conocer las percepciones del personal sobre las políticas y prácticas de la Institución en su gestión, con la finalidad de identificar brechas y elaborar un plan de trabajo para hacer de la Universidad un mejor lugar de trabajo.

Los resultados arrojaron que un 62% del total del personal mantiene una apreciación positiva del clima organizacional, mientras que un 20% mantiene una apreciación neutra y un 18% una apreciación negativa. De las 16 dimensiones evaluadas, las cinco que presentaron un mayor nivel de apreciación positiva fueron Satisfacción Laboral (85%), Autonomía (82%), Identidad y Compromiso Organizacional (82%), Claridad Organizacional (76%) y Ambiente Interpersonal (74%). Por otra parte, las que mostraron el menor nivel de apreciación positiva fueron: Cooperación entre Unidades (37%); Equidad (40%) y Remuneraciones (40%)²⁰.

De los resultados obtenidos se desprende, que si bien la Institución posee a juicio de sus trabajadores un buen clima organizacional, no está exenta de desafíos de mejora. Por ello, a través de la Dirección de Gestión de Personas la Universidad está trabajando en el diseño de un plan de intervención que considere medidas orientadas a la superación de los elementos que poseen los menores niveles de apreciación positiva y al fortalecimiento de los aspectos mejor evaluados.

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.

²⁰ Mide UC, Informe Ejecutivo "Síntesis de Resultados Cuantitativos Globales. Estudio de Clima Organizacional 2015 de la Universidad Católica Silva Henríquez", Julio 2015.

1.3. Recursos Físicos

En el Programa de Mejoramiento y Ampliación de la Infraestructura del Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 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.

Con ello se busca asegurar, en primer lugar, los recursos institucionales que permitan el posicionamiento de la Universidad entre los jóvenes talentosos provenientes de los sectores socialmente desfavorecidos, y en segundo lugar, 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 estimulan estilos de vida individuales de calidad, propósitos que constituyen, respectivamente, tanto el objetivo como la orientación de la gestión institucional definidos en dicho Plan de Desarrollo Estratégico.

Para la gestión y desarrollo de los recursos físicos de la Universidad, responsabilidad de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, se cuenta con la Dirección de Recursos Físicos, cuyas principales funciones están 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 contempla la colaboración de una asesoría externa para los proyectos de desarrollo de infraestructura.

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, los mecanismos para su mantención y renovación, así como de su calidad, actualización y uso.

a) Políticas de identificación y desarrollo de los recursos físicos

Un plan de inversiones prudente y consistente con el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad fue una de las fortalezas de la gestión institucional señaladas en el proceso de acreditación institucional del año 2012²¹. Esta fortaleza es el resultado de la consideración de los siguientes tres factores que han orientado la identificación y el desarrollo de los recursos físicos de la Universidad:

- El acuerdo adoptado por el Consejo Universitario el año 2001 en que fija como política para el desarrollo de la infraestructura de la Universidad, la adquisición de propiedades en el Barrio Lira – Carmen de la comuna de Santiago, a fin de aumentar la disponibilidad de terrenos en las zonas aledañas a las dependencias de Casa Central.
- La identificación de las necesidades de infraestructura y equipamiento a partir del Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica definido en el actual Plan de Desarrollo Estratégico 2012–2020.
- La proyección de estas necesidades en base a los estándares para la determinación de las necesidades de espacio y equipamiento de las actividades académicas y de gestión, los que se

²¹ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

encuentran vigentes desde el año 2008 y que son actualizados en función de los requerimientos de los nuevos proyectos de programas de formación.

De esta manera, se ha consolidado la política de funcionamiento de la Universidad en una sola sede ubicada en la ciudad de Santiago, la que se distribuye actualmente en cinco dependencias principales, donde se realiza la totalidad de las actividades de docencia y se concentran todas las unidades académicas: Casa Central, Casona Violeta Parra, Edificio de Deportes y Casona de San Isidro, ubicadas en la comuna de Santiago, y Campo Deportivo Lo Cañas, en la comuna de La Florida.

Como resultado de esta política, en los últimos cinco años se han adicionado 1.787 m² solamente en terrenos propios, lo que ha significado un incremento en un 15% en dicho período, sin que hayan aumentado los terrenos en comodato o en arrendamiento. En este período, la adquisición de terrenos y su equipamiento ha implicado inversiones por un total de \$ 4.223 millones. Por otra parte, aunque en el año 2014 los terrenos propios sólo representaban el 23% del total que disponía la Universidad, en ellos se albergaba el 79% de sus construcciones (ver tabla 1.3.1).

De hecho, entre los años 2010 y 2014, las construcciones de la Universidad aumentaron en un 13%, representando 3.365 m² adicionales, correspondiendo el 56% a construcciones en terrenos propios. El aumento de metros cuadrados construidos en terrenos en comodatos correspondió a mejoras realizadas en el Campo Deportivo Lo Cañas, así como el de los terrenos arrendados para mejoras en la Casona de San Isidro. Las inversiones en construcciones para este período han alcanzado un monto de \$3.637 millones. Esto ha permitido el aumento tanto de metros cuadrados construidos por estudiante como por trabajador (ver tabla 1.3.1).

**TABLA 1.3.1: EVOLUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA
(Metros cuadrados)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Terrenos Propios	11.727	12.087	12.353	13.514	13.514
Terrenos en Comodato	42.397	42.397	42.397	42.397	42.397
Terrenos Arrendados	2.652	2.652	2.652	2.652	2.652
Terrenos Totales	56.776	57.136	57.402	58.563	58.563
Construcciones Propias	20.581	20.941	21.183	22.461	22.461
Construcciones en Comodato	2.998	3.358	3.358	3.983	3.983
Construcciones Arrendadas	1.474	1.974	1.974	1.974	1.974
Construcciones Totales	25.053	26.273	26.515	28.418	28.418
Metros Cuadrados Construidos por Estudiante	6	5	5	6	6
Metros Cuadrados Construidos por Trabajador	63	57	56	57	63

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas en la actualidad se encuentra desarrollando el Plan Maestro de Infraestructura para los próximos cinco años, cuyo primer estado de avance fue presentado a la Junta Directiva y al Consejo Universitario. En líneas generales, dicho plan considera la proyección de crecimiento de la infraestructura de la Universidad en cuatro etapas:

- Primera etapa: contempla la construcción de un nuevo edificio de 1.232 m² para alojar de manera centralizada los laboratorios de especialidad de las carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud. Esta construcción, que es complementaria al edificio que aloja a dicha Facultad desde el año 2013, ya se encuentra en ejecución y se finalizará su habilitación en abril del año 2016. En esta etapa se tiene considerado realizar una inversión de \$1.200 millones.

- Segunda etapa: comprende la construcción de un edificio de aproximadamente 3.500 m², el que se ubicará en la calle Tocornal, de forma aledaña a los edificios de la Facultad de Ciencias de la Salud. El edificio se proyecta como aulario, de manera que estará dedicado exclusivamente al desarrollo de actividades docentes y se espera que esté habilitado para su funcionamiento en el año 2017, contemplando una inversión de \$2.100 millones. Adicionalmente, se considera seguir con la política de adquisición de inmuebles aledaños a la Casa Central de la Universidad por un monto de \$516 millones, los que se tiene previsto ejecutarlos en el transcurso del año 2016.
- Tercera etapa: considera la construcción de un edificio de 18.000 m², en 9 niveles y 3 subterráneos de estacionamientos. En dos de sus niveles se ubicará un Centro de Recursos de Aprendizaje que albergará la Biblioteca Central entre otras dependencias. Asimismo contempla niveles para el funcionamiento de los programas de postgrado, nuevos salones de eventos y zonas neutras de encuentro, estudio y trabajo, ente otros usos. El anteproyecto de arquitectura estará finalizado el primer semestre de 2016 y su funcionamiento se contempla para el año 2019. Esta etapa contempla el mayor nivel de inversión, estimándose en \$12.000 millones y se cuenta para ello con 2.600 m² de terrenos propios.
- Cuarta etapa: corresponde a un estudio exploratorio para evaluar la factibilidad de reasignación de espacios en la Casa Central para la ubicación de las Facultades de Ciencias Religiosas y Filosofía, de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y de Educación en edificios propios. También este estudio evaluará la factibilidad de contar con terrenos propios o un comodato a largo plazo para alojar a nuevas unidades académicas contempladas en el Plan de Desarrollo Estratégico, como la Facultad de Ingeniería y el Instituto Tecnológico, entre otros. Se tiene contemplado que este estudio se entregue en el transcurso del año 2017.

En resumen, la Universidad cuenta con políticas claras para la identificación y desarrollo de su infraestructura y equipamiento, 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.

b) Mecanismos de mantención y renovación de los recursos físicos

El funcionamiento y mantenimiento de las distintas dependencias de la Universidad es responsabilidad de la Dirección de Recursos Físicos, a través de su unidad de Mantención y Servicios, la que desde el año 2000 cuenta con un fondo anual destinado a la refacción de los inmuebles y a la reparación de sus instalaciones. Los servicios de aseo y vigilancia son provistos por empresas externas y en todas las dependencias se cuenta con sistemas de seguridad y monitoreo.

Complementariamente, la Central de Gestión de Compras, también dependiente de esa Dirección, anualmente proyecta de forma centralizada las compras de bienes y la contratación de servicios que requiere la operación ordinaria de la Universidad. Asimismo realiza la provisión de los bienes y servicios que las unidades académicas y de gestión requieren adicionalmente, en función de su respectivo plan anual de trabajo, para el cumplimiento de las actividades que no se ejecutan centralizadamente.

La renovación de los recursos físicos se encuentra definida 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 identificar la reposición

de los activos depreciados, la Dirección de Recursos Físicos cuenta con una unidad de Control de Activo Fijo, la que dispone de un sistema de control de los mismos.

En los últimos cinco años (ver tabla 1.3.2) se ha realizado una inversión de reposición de \$ 845 millones anuales en promedio, el 86% de los cuales se ha realizado en infraestructura. Esta inversión ha representado el 6,6% de los ingresos operacionales del mismo período, cifra que es superior al estándar establecido, por lo que esta inversión superó a la depreciación del activo fijo, la que alcanzó a un promedio anual de \$ 453 millones.

Esta situación se explica por el hecho de que la reposición del activo fijo depreciado se ajusta a los estándares de calidad establecidos para la infraestructura y el equipamiento, de forma que las renovaciones implican mejoras en aspectos como la distribución de los espacios, la climatización de las dependencias, el mobiliario de los lugares de estudio y trabajo, entre otras. De esta manera, la política de renovación de los activos fijos de la Universidad no sólo permite que sus distintas dependencias puedan operar en condiciones normales de funcionamiento, sino que también lo puedan hacer en mejores condiciones.

**TABLA 1.3.2: EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN REPOSICIÓN DEL ACTIVO FIJO
(Miles de pesos)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Reposición de Infraestructura	994.604	557.887	686.865	1.040.763	356.961
Reposición de Mobiliario	63.577	48.033	64.768	57.435	352.643
Total de Inversión de Reposición	1.058.181	605.920	751.633	1.098.198	709.604
Depreciación del Activo Fijo	381.731	401.481	458.117	489.323	535.263
Porcentaje de los Ingresos Operacionales	9,4%	5,0%	6,3%	8,6%	4,9%

En resumen, la Universidad cuenta con mecanismos para la mantención y renovación de su infraestructura y equipamiento, y del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que estos mecanismos operan plenamente, permitiendo el funcionamiento de estos recursos en condiciones adecuadas y mejoradas. 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

La única sede de la Universidad en la ciudad de Santiago, concentra la mayor parte de sus dependencias e instalaciones en la comuna de Santiago, contando con un campo deportivo en la comuna de La Florida. Las políticas de mantención y renovación de la infraestructura y equipamiento de estos recintos han permitido no sólo mantener su calidad sino también mejorarla.

La principal dependencia de la Universidad corresponde a la Casa Central, en la que se albergan la Presidencia, Rectoría, Vicerrektorías y todas sus Facultades. Cuenta con edificaciones que están en el rango de construcción entre los 18 y los 28 años de antigüedad, todas de propiedad de la Universidad, en las que se ubican salas de clases, laboratorios, biblioteca, auditorio, salas de reuniones, sala de eventos, primeros auxilios, casino, capilla y oficinas. Existen accesos por la calle General Jofré, Carmen, Marín y Tocornal.

En el año 2014 se anexaron a la Casa Central nuevas dependencias, de propiedad de la Universidad, para el funcionamiento de la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho y la Facultad de

Ciencias de la Salud. Además, se realizó la construcción de un edificio que alberga los laboratorios de especialidad de las carreras de dicha Facultad. De forma aledaña a la Casa Central también funcionan cuatro recintos de propiedad de la Universidad:

- Lira 204: corresponde a un edificio con una data de 50 años de antigüedad, en el que se ubican las oficinas de la Dirección de Gestión de Personas y la Dirección de Finanzas.
- General Jofré 476 y 486: se cuenta con seis propiedades en que se ubican las oficinas en las que funcionan la Dirección Docencia, la Dirección de Investigación y Postgrados, la Dirección Ejecutiva del Convenio de Desempeño, las Unidades de Recursos del Aprendizaje, la Dirección de Recursos Tecnológicos, la Dirección de Recursos Físicos y Sistemas y Automatización de la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información. La data de antigüedad de estas edificaciones es de 60 años.
- Carmen 227: corresponde a una propiedad en las que se encuentran las oficinas de la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Vinculación con el Medio. La edificación tiene una data de 46 años.
- Root 536: corresponde a un inmueble en el que se alberga el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad y su data de antigüedad es de 60 años.

El Edificio de Deportes, en la calle Carmen, es una construcción de 11 años de antigüedad, en la que se ubican salas de clases, laboratorios, auditorium, gimnasios, piscina, primeros auxilios y cafetería, además de oficinas en las que funciona la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deporte. Contiguamente se encuentra la Casona Violeta Parra que es una construcción de 80 años, remodelada en el año 2009, y que cuenta con salas de clases, sala de eventos, sala de reuniones y oficinas donde funciona el Centro de Extensión y Servicios. En esta dependencia se encuentra una serie de grabados realizados por la misma artista.

Casona de San Isidro, ubicada en la calle San Isidro, es un inmueble de 85 años de antigüedad y cuenta con salas de clases, biblioteca, talleres, auditorium, 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.

Campo Deportivo Lo Cañas, cuyas instalaciones fueron construidas entre los años 2011 y 2012 y cuenta con gimnasios, cancha de fútbol con luz artificial, pista y campo atlético, salas de clases, cafetería y sala de primeros auxilios. Contiguamente, en el Edificio Juvenal Dho se cuenta con salas de clases, biblioteca y oficinas, en las que funcionan dependencias de la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deporte, con una data entre los 24 y 45 años de antigüedad.

En el año 2014, la Universidad contaba con 67 salas de clases, 18 laboratorios, 6 talleres, 3 aulas de computación, 6 gimnasios, una piscina semiolímpica temperada, una cancha de fútbol y una pista de atletismo. Adicionalmente, se dispone de 5 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 talleres aumentaron significativamente. La totalidad de las salas de clases cuentan con equipamiento multimedia y conexión a internet, siendo su capacidad promedio de 44 estudiantes (ver tabla 1.3.3).

TABLA 1.3.3: EVOLUCIÓN DE LAS INSTALACIONES DE INFRAESTRUCTURA

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Salas de Clases	58	64	66	66	67
Laboratorios	9	11	12	12	18
Talleres	3	3	6	6	7
Aulas de Computación	3	3	3	3	3
Gimnasios	4	4	4	4	4
Piscina semiolímpica temperada	1	1	1	1	1
Cancha de Fútbol	1	1	1	1	1
Pista de Atletismo	1	1	1	1	1
Auditorios y Salas de Eventos	4	4	5	5	5

En resumen, la Universidad cuenta con una dotación de recursos físicos 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. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación

La gestión y desarrollo de la infraestructura para las tecnologías de información y comunicación de la Universidad tiene como propósito contribuir al objetivo definido para la gestión institucional, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, tendiente a asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales para el posicionamiento de la Universidad, preferentemente entre los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos. Todo ello, en referencia a la meta señalada en el Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos, consistente en 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 este cometido, la Universidad cuenta con la Dirección de Recursos Tecnológicos dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, 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 para su identificación y desarrollo; los mecanismos establecidos para su renovación; y la calidad, actualización y uso de los mismos.

a) Políticas de identificación y desarrollo de las tecnologías de información y comunicación

La Dirección de Recursos Tecnológicos cuenta con una política que orienta la identificación y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación en la Universidad, la que establece orientaciones y criterios en los siguientes cuatro ejes:

- 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.

Durante el año 2013 se realizó una actualización de esta política, principalmente en dos aspectos: el primero, referido a los usuarios de correo, cuentas, equipos, internet y sistemas de información; y el segundo, en temas relacionados con seguridad informática, comunicaciones y redes, continuidad operativa y respaldo de plataformas. En la implementación de esta política se distinguen dos áreas principales de desarrollo, la primera referida a los recursos para el apoyo del aprendizaje y, la segunda, relacionada con la gestión institucional.

Respecto de los recursos para el apoyo del aprendizaje, se han identificado tres líneas de acción: equipamiento, conectividad y licencias. En términos de equipamiento, todas las salas de clases disponen de computador conectado a un proyector y existen habilitadas 3 salas de computación para el uso de software educativo y otras aplicaciones. Asimismo, tanto en Casa Central como en el Campus Lo Cañas existen laboratorios de computación destinados al uso libre de los estudiantes que incluyen servicios de impresión. En el año 2014 se implementó una sala de simulación con estudio de grabación para las carreras de la Facultad de Educación y otras 6 salas con emuladores de pizarras interactivas (eBeams).

En relación con la conectividad, todos los equipos computacionales en salas y laboratorios disponen de conexión a internet y, actualmente, se encuentra funcionando un sistema de administración de la wifi de estudiantes en el Patio Central y en el Edificio de Deportes, con un ancho de banda mejorado (1GB/120mb). Para el uso de las actividades académicas, en el año 2013 se implementó Streaming con 50 conexiones simultáneas en dos salones y también equipamiento profesional (Polycom) para videoconferencias en otros dos salones.

Para académicos y estudiantes se dispone de licencias en Campus Agreement Microsoft para el uso de herramientas Office y Movie Maker, así como para el uso de Full SPSS, Atlas.ti, NVivo, MATLAB, Dreamweaver, Photoshop y de una plataforma LMS con acceso remoto para el aprendizaje del idioma inglés. También se dispone de software de uso libre como JClic, GeoGebra, Audacity y LAME.

En el ámbito de la gestión institucional, la Universidad cuenta con dos tipos de sistemas de información: producción y administración. El principal sistema de producción de la Universidad es el Sistema Informático UCSH (SIUCSH), que presta apoyo transversal a las unidades a través de sus distintos módulos y aplicaciones relacionadas con el registro, almacenamiento y procesamiento de la información derivada, fundamentalmente, de los procesos de admisión, matrícula, progresión académica y situación financiera de los estudiantes. También a través de este sistema opera el sistema de biblioteca ABCD y las zonas de estudiantes, académicos y gestión (portales web).

Los sistemas de administración corresponden, por una parte, a sistemas empaquetados del tipo ERP: personal (Payroll), contabilidad (SAPB1), activo fijo (Softland) carga docente (HdlF) y archivo institucional (Publidoc); y por otra, a sistemas de desarrollo propio: planificación institucional, control presupuestario y control de activo fijo.

En términos de equipamiento computacional, software y conectividad, todas las dependencias administrativas consideran en su implementación la conectividad de enlaces y puntos de red, así como computadores con su correspondiente software para todos los puestos de trabajo dependiendo del tipo de cargo (académico, directivo, profesional, técnico y administrativo). Estos estándares se consideran en todos los proyectos de nuevas construcciones o de remodelaciones, tal como se ha hecho efectivo en la habilitación de las dependencias administrativas y de los laboratorios de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Para garantizar la disponibilidad, seguridad y flexibilidad de los sistemas y plataformas informáticos de la Universidad, en el año 2011 se inició un proceso de consolidación y virtualización del datacenter local, incluyendo un generador de energía con autonomía propia de 24 horas, privilegiando con ello los servicios que se dan dentro de la Universidad. En el año 2012 se virtualizó el datacenter primario y en el año 2013 se contrató el datacenter secundario para alojar el Home y otros sitios web. Estos cambios tecnológicos han permitido pasar de la inversión en hardware a la de máquinas virtuales (VMWare on-demande).

En resumen, la Universidad cuenta con una política clara para la identificación y el desarrollo de sus tecnologías de información y comunicación. Asimismo, del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que orientan de manera efectiva las decisiones que se adoptan en este sentido.

b) Mecanismos de renovación, mantenimiento y soporte de las tecnologías de información y comunicación

La renovación, mantenimiento y soporte de las tecnologías de información y comunicación se encuentra definida en la correspondiente política, de acuerdo a los ejes que identifica para su desarrollo, y su financiamiento se encuentra determinado por el presupuesto anual que administra centralizadamente la Dirección de Recursos Tecnológicos.

En los últimos cinco años (ver tabla 1.4.1), el gasto realizado por la Universidad en tecnologías de información y comunicación aumentó en un 48%, aunque el mayor incremento se observa en el gasto asociado a sistemas de información, el cual más que se duplicó en dicho período, principalmente, por el cambio en el sistema contable. Al contrario, la virtualización de los datacenter ha permitido una reducción del gasto en seguridad informática durante este período. No obstante, en el año 2014, el 51% del gasto efectuado en tecnologías de información y comunicación se concentró en equipamiento y licenciamiento, seguido por un 29% en conectividad y redes de comunicación.

TABLA 1.4.1: EVOLUCIÓN DEL GASTO EN INFRAESTRUCTURA PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
(En miles de pesos)

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Sistemas de información	37.528	57.795	52.262	66.268	103.688
Equipamiento y licenciamiento de software	178.100	214.393	227.371	237.769	292.055
Conectividad y redes de comunicación	161.865	137.663	167.451	163.237	168.713
Seguridad informática	10.917	13.186	10.102	8.955	9.481
Total	388.410	423.037	457.186	476.229	573.937

Para la renovación de las tecnologías de información y comunicación de la Universidad, la correspondiente política establece criterios específicos para cada uno de los bienes tecnológicos que contemplan sus distintos ejes:

- Sistemas de Información: para los sistemas de 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 deben considerar versiones que incluyan cambios legales y actualizaciones al menos dos veces al año.
- Equipamiento computacional: los computadores y sus dispositivos periféricos por contrato de leasing se renuevan cada tres años.
- Software: la renovación se realiza en función de los cambios de versión y la factibilidad técnica de su actualización en las plataformas de sistemas.
- Servidores: en su totalidad se encuentran virtualizados y operando on-demande. Su rendimiento, funcionamiento y vigencia de la plataforma se evalúa periódicamente.
- Impresoras: son provistas por servicios externos cuyos contratos contemplan la renovación periódica y su mantención. Se cuenta, además, con un software para el control de la cantidad de impresiones por usuario.

La baja de los bienes tecnológicos se realiza anualmente mediante la venta de equipos al personal y a través de donaciones a entidades sociales que la Universidad apadrina. Es importante señalar que, como parte de la Responsabilidad Social de la Institución, en el año 2014 se reciclaron 2.350 Kg. de material tecnológico, correspondiente a los últimos 15 años. Este reciclaje se realizó en conjunto con la Dirección de Vinculación con el Medio, responsable del programa de Responsabilidad Social Universitaria, para lo cual se contrató a una empresa calificada con altos estándares nacionales de RS.

Para la mantención y soporte de los bienes y servicios tecnológicos de la Universidad, se cuenta con una mesa de servicio que atiende las incidencias y requerimientos informados por sus usuarios, mediante correo electrónico o en el sitio web institucional, respecto de: Sistemas de Información, Laboratorios y Salas de Computación, Gestión de Personas, Secretaría de Estudios y Soporte. También opera para incidencias y requerimientos internos de la Dirección de Recursos Tecnológicos (Core-UCSH y Proyectos IT). En el año 2013 se renovó la plataforma de la mesa de servicio y se tiene considerado incorporar las incidencias y requerimientos relacionados con los Servicios para Estudiantes. Por otra parte, las políticas de uso de correo, cuentas, equipos de escritorio, internet y sistemas de información se encuentran disponibles en intranet y zona de gestión para conocimiento de sus usuarios.

En resumen, la Universidad cuenta con mecanismos para la renovación y mantención de sus bienes 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.

c) Análisis de la calidad, actualización y uso de los sistemas de información

La instalación de sistemas de apoyo a la gestión académica y administrativa se señaló como una de las fortalezas de la Universidad en el anterior proceso de acreditación institucional del año 2012²². Estos sistemas (ver tabla 1.4.2) no sólo facilitan la gestión de todas las unidades, sino que también proporcionan información consolidada sobre los diversos ámbitos del quehacer institucional.

Con la finalidad de mantener esta fortaleza institucional, en el año 2013 se dio inicio a un conjunto de proyectos de actualización, integración y desarrollo en el ámbito de la gestión académica, financiera, de personal y de inteligencia de negocio (IB). Estos proyectos se encuentran vigentes hasta hoy, en un proceso de mejora continua, y corresponden a:

- Gestión Académica: Workflow para el proceso de convalidación de estudios de estudiantes nuevos admitidos a niveles superiores, incluyendo un simulador de convalidación; actualización del módulo de Administración Académica y de las zonas de estudiantes y académica en SIUCSH por los procesos de rediseño curricular de los programas de pregrado, así como los cambios en el sistema de créditos transferibles (SCT) y en los módulos horarios que contempla.
- Gestión Financiera: Cambio de proveedor del sistema de contabilidad (SAP B1); re-ingeniería de procesos de tesorería, cobranza, repactaciones y beneficios estudiantiles, así como su integración con Webpay; integración del módulo financiero de SAP B1 al módulo de Administración Financiera de SIUCSH y a Payroll; re-ingeniería del sistema de Control Presupuestario para plataforma web.
- Gestión de Personas: Adecuaciones del sistema de carga docente a los cambios en la estructura académica; desarrollo de nuevos módulos para el registro y actualización del currículum del personal académico y para el registro, seguimiento y evaluación de los Compromisos Anuales de Trabajo (CAT) del personal académico y de gestión.
- Inteligencia de Negocio (BI): Implementación en la zona de Gestión de una plataforma para el almacenamiento, extracción, transformación y presentación de datos relacionados con los procesos de Admisión y Matrícula, Planificación Semestral de Actividades Curriculares, Evaluación de la Docencia y Avance Curricular.

En particular, respecto del sistema de contabilidad, durante el año 2014 se adoptó la decisión de cambiar de proveedor, ya que el software anterior no permitía la codificación de los nuevos centros de costos asociados a la Facultad de Ciencias de la Salud, situación que, además, afectaba al sistema de pago de remuneraciones.

²² CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

TABLA 1.4.2: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Sistemas de Información	Sistemas, Módulos y Aplicaciones	Proveedor Sistema	Año de Implementación	Unidad Administradora	Acceso de Usuarios
Sistemas de 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	Biblioteca Opensource	2011	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Estudiantes Académicos Personal de Gestión
	Portal de Publicaciones académicas OJS	Biblioteca Opensource	2013	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Estudiantes Académicos Personal de Gestión Usuarios externos
	Campus Virtual	Biblioteca Opensource	2014	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Estudiantes Académicos
Sistemas de Administración	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	SAP	2014	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	HdlF	2011	Dirección de Recursos Tecnológicos	Dirección de Gestión de Personas
	Sistema de Control Interno de Activo Fijo	UCSH	2011	Dirección de Recursos Físicos	Central de Compras
	Sistema de Seguimiento y Evaluación (SiSE)	UCSH	2014	Dirección de Vinculación con el Medio	Directores, académicos y personal de gestión

En relación con el equipamiento computacional, en los últimos cinco años (ver tabla 1.4.3) el parque de computadores de la Universidad aumentó en un 21%, observándose el mayor incremento en el destinado al personal académico, para el que esta cifra alcanzó un 31%, seguido del correspondiente a estudiantes con un 17%. En particular, durante el año 2014 se adquirieron 37 notebook para Biblioteca, 31 de los cuales fueron con fondos provenientes del Convenio de Desempeño adjudicado por la Universidad y los otros 6 con fondos propios. En términos de la

distribución del equipamiento computacional, en el año 2014, el 41% de los computadores estaban destinados al uso de estudiantes y el 36% al del personal académico.

Esta evolución y distribución ha permitido que en ese mismo año se haya dispuesto de un computador cada 10 estudiantes mejorando este indicador respecto del observado en el año 2010. Asimismo se dispone de un computador por trabajador, situación que se ha mantenido estable en los últimos cinco años. Dado que la totalidad de los computadores son financiados mediante leasing, su renovación y actualización cada 3 años se encuentra plenamente asegurada, de manera que, durante el año 2014, se renovó la totalidad del parque de equipos para estudiantes con computadores de mayor desempeño, los cuales cuentan con cámara incorporada, puertos USB y tarjetas gráficas para videos.

**TABLA 1.4.3: EVOLUCIÓN DEL EQUIPAMIENTO COMPUTACIONAL
(En unidades)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Personal Académico	293	271	329	361	383
Personal de Gestión	222	273	240	243	256
Estudiantes	373	401	413	438	438
Totales	888	945	982	1.042	1.077
Estudiantes por computador	12	11	10	10	10
Trabajadores por computador	1	1	1	1	1

En relación con el uso de computadores por los estudiantes en los laboratorios, en los últimos cinco años se ha reducido en un 46% el número de accesos registrados por login autorizados. Este descenso ha sido continuo a partir del año 2012 y la explicación más probable para este comportamiento es el mayor acceso que los estudiantes tienen a internet mediante dispositivos móviles. El mismo comportamiento se observa en las impresiones solicitadas por los estudiantes, pues en dicho período descendieron en un 30%, alcanzándose en el año 2014 un volumen inferior al que los estudiantes tienen derecho sin costo. Una situación distinta ocurre con el uso de software específico en las salas de computación, pues en el período de referencia las horas de uso se duplicaron y, aunque este crecimiento es continuo, es en el año 2014 donde se experimenta el aumento más sustancial.

**TABLA N° 1.4.4: EVOLUCIÓN DEL USO DE EQUIPOS, SOFTWARE Y SERVICIOS DE IMPRESIÓN EN
LABORATORIOS Y SALAS DE COMPUTACIÓN**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Uso de Equipos (Número de accesos)	474.317	486.592	273.384	260.446	254.720
Impresiones (Cantidad de hojas)	947.384	1.025.680	749.336	677.912	666.337
Uso de Software (Horas anuales)	3.484	3.380	3.640	4.888	7.176

En el ámbito de la comunicación, en el año 2012 se implementó una nueva plataforma de correo (Outlook O365), mejorando significativamente la portabilidad de las casillas con mayor espacio en la nube (30 GB) y realizándose la migración de toda la información histórica almacenada en la anterior plataforma. Asimismo, en términos de conectividad, todas las dependencias que funcionan en Casa Central, Campus Lo Cañas y Casona de San Isidro cuentan con enlaces dedicados al datacenter primario y se mantiene conectividad por antena con los recintos aledaños a la Casa Central en que hay visibilidad.

En la actualidad, se cuenta con wifi en todas las salas de reuniones de la Universidad, un mayor ancho de banda de enlace administrativo (1Gb/150mb) y para la integración con dispositivos móviles se cuenta con OneDrive, Lync y SharePoint. Esta última aplicación ha permitido la implementación de sitios web para unidades con demandas específicas (Centro de Extensión y Servicios, Ediciones UCSH, Dirección de Vinculación con el Medio y Proyecto Convenio de Desempeño).

Desde el año 2011, en que se decide la virtualización de los datacenter de la Universidad, hasta el año 2014, el número de servidores virtuales (ver tabla 1.4.5) aumentaron de 52 a 67, lo que representa un aumento de un 29% para dicho período. En la actualidad el número de servidores virtuales alcanza a 83.

**TABLA N° 1.4.5: EVOLUCIÓN DE DATACENTER
(Número de Servidores Virtuales)**

Año	2011	2012	2013	2014
Datacenter Local	40	42	44	50
Datacenter Primario	12	12	12	13
Datacenter Secundario	-	2	4	4
Total	52	56	60	67

En resumen, la Universidad cuenta con sistemas de información e infraestructura tecnológica adecuadas para el apoyo de las actividades académicas y de gestión institucional, recursos que se mantienen actualizados, como resultado de 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 su matrícula de estudiantes.

1.5. Recursos Financieros

El Programa de Fortalecimiento de las Personas y de la Institución, establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012–2020, considera 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. Esta tarea tiene aún compromisos pendientes por el reciente ingreso de la Universidad al sistema de gratuidad, convirtiéndose en una de las instituciones universitarias en porcentaje, con mayor captación de estudiantes con este beneficio.

La responsabilidad de la gestión de estos recursos y del cumplimiento de esta meta 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 sus recursos financieros, 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

La implementación de adecuadas políticas financieras y de administración, traducida en una adecuada generación de ingresos e indicadores de endeudamiento, se señaló como una de las fortalezas de la Universidad en materia de sustentabilidad y viabilidad financiera en el anterior proceso de acreditación institucional del año 2012²³.

Esta fortaleza es el resultado del sistema de planificación institucional, que se encuentra vigente desde el año 1999, y que establece el alineamiento de la planificación y gestión presupuestaria de las distintas áreas y unidades que conforman la estructura organizacional de la Universidad con su planificación estratégica y operativa.

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

El proceso de planificación y presupuestación se inicia con la presentación que realiza el Rector al Consejo Universitario, de las orientaciones y prioridades institucionales para la formulación del plan de trabajo de cada año, así como de las bases presupuestarias proyectadas por la Dirección de Planificación y Desarrollo, sobre la base de estimaciones del comportamiento futuro de los ingresos y gastos, en función de las proyecciones de la matrícula de estudiantes, el reajuste de los derechos y aranceles, las variaciones del IPC y el reajuste de las remuneraciones del personal, entre otras variables.

A partir de estos antecedentes, los centros de gestión formulan su plan anual de trabajo en una plataforma web, debiendo establecer para cada actividad planificada el Eje Estratégico, Programa, Meta y Línea de Acción que le corresponde en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad. En cada ejercicio presupuestario, se asigna de forma centralizada a cada centro de gestión, las partidas presupuestarias suficientes para asegurar su dotación de personal permanente y cubrir los gastos corrientes de su operación.

Los demás requerimientos presupuestarios que cada centro de gestión formula en virtud de su plan de trabajo son sometidos a consideración del Comité de Coordinación, el que decide su asignación en función de las orientaciones y prioridades institucionales establecidas inicialmente.

De este modo, el presupuesto consolidado a nivel institucional es sometido por el Rector a su sanción por el Consejo Universitario. En los casos que se requiera, el Rector puede solicitar al 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 u otras variables que hubiesen afectado las proyecciones consideradas en las bases presupuestarias.

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. Con la finalidad de que los gastos se ajusten al presupuesto, esta Dirección opera un sistema de control presupuestario y un sistema de costos, los que proporcionan información por cada centro de gestión. De acuerdo a los antecedentes actualizados de la ejecución presupuestaria, se realiza un control mensual del

²³ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

presupuesto de caja para corregir los flujos proyectados y optimizar la administración de los recursos financieros disponibles, de forma 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. No obstante, se debe avanzar en la formulación de procedimientos y criterios que permitan una descentralización progresiva de las partidas presupuestarias que mantienen una asignación centralizada.

b) Políticas de financiamiento

La gestión de las finanzas institucionales se orienta por lo establecido en las Políticas Operativas de Gestión Financiera²⁴, vigentes desde el año 2002, en tres ámbitos específicos: fomento de los ingresos; determinación del gasto; y planificación, control y evaluación financiera. La finalidad 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.

Respecto de los ingresos de la Universidad, desde el año 1998, se ha seguido una política de derechos y aranceles diferenciados para los programas de pregrado, así como desde el año 2005 se siguió una política de reajuste de los mismos 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 la evaluación de estas políticas, durante el año 2012 se realizó un estudio sobre los derechos de matrícula y aranceles de los programas de pregrado²⁵, que proporcionó un modelo de análisis a partir de la información disponible respecto de costos, aranceles, ayudas estudiantiles, matrículas, vacantes y rentabilidad de dichos programas, en comparación con los de las universidades que funcionan en la Región Metropolitana de Santiago con similar público objetivo, diferenciando aquellas con igual o más años de acreditación institucional que la Universidad, de aquellas con menos años de acreditación o sin acreditación.

Este estudio permitió concluir que en relación con la competencia relevante²⁶ no hay diferencias significativas en términos de los valores de los programas de pregrado y que no se evidencia que haya una correlación suficientemente alta entre la demanda por estudiar un programa de pregrado y su rentabilidad, de manera que la actual estructura arancelaria de pregrado, es decir, el nivel de sus valores y los mecanismos para su reajustabilidad, no requiere modificaciones sustantivas y que sólo era necesario hacer ajustes a la baja en Pedagogía en Educación Diferencial, así como ajustes al alza en Derecho e Ingeniería Comercial.

Complementaria a la política de derechos y aranceles para los programas de pregrado, la Universidad ha desarrollado una política de financiamiento para sus estudiantes que comprende cuatro líneas de acción: un fondo de becas institucionales; un fondo para rebajas de aranceles; un

²⁴ Resolución de Rectoría Nº 2002/030 del 10 junio de 2002.

²⁵ Informe Final, Estudio de Aranceles, Modelo de Análisis y Resultados, Diciembre 2012.

²⁶ El grupo de universidades con igual o mayores años de acreditación institucional que la UCSH.

fondo de crédito rotatorio para repactaciones y otorgamiento del aval institucional para el crédito establecido por la Ley N° 20.027 (CAE).

Al respecto de estas líneas de acción, el fondo de becas institucionales, asignadas por criterios socioeconómicos, corresponde a un 3% de los ingresos por aranceles, alcanzando a 855 estudiantes en el año 2014; el fondo de rebajas de aranceles comprende descuentos para estudiantes trabajadores y estudiantes provenientes de colegios salesianos, entre otros, habiendo alcanzado el año 2014 a un 3,3% de los ingresos por aranceles y a 1.027 estudiantes; el fondo de crédito rotatorio permite la repactación de los pagos de aranceles de los estudiantes con morosidad y en el año 2014 alcanzó a un 2,3% de los ingresos por aranceles, beneficiando a 283 estudiantes; en el otorgamiento del aval institucional para el CAE, se estableció inicialmente una cobertura de 30% de la matrícula total, pero en el año 2014 esta garantía se constituyó para 2.196 estudiantes, lo que representó un 44% de dicha matrícula.

En relación con 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.

Los derechos y aranceles de los programas de pregrado representan la parte más significativa de los ingresos operacionales (ver tabla 1.5.1). De hecho, en los últimos cinco años aumentaron en un 22%, aunque el mayor incremento se observa en el año 2014. También se puede apreciar que en el año 2014, representaron un 83% de los ingresos operacionales cifra menor al 89% que alcanzaron en el año 2011. Asimismo, los ingresos provenientes de los programas de postgrado y educación continua, en el mismo periodo han tenido un crecimiento menor y su participación en los ingresos operacionales se ha mantenido en torno al 8%.

Esta situación ha implicado que del 97% de los ingresos operacionales que representaban los programas de formación en el año 2011 su participación se ha reducido a un 91% en el año 2014, debido principalmente al incremento experimentado por los otros ingresos corrientes de la Universidad que en el mismo periodo se triplicaron. La mayor parte del aumento de estos ingresos se explica por la adjudicación de fondos públicos concursables provenientes del Fondo de Desarrollo Institucional, Convenios de Desempeño y Becas de Nivelación Académica, entre otros programas de financiamiento institucional del Ministerio de Educación.

**TABLA 1.5.1: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR TIPO DE PROGRAMAS
(Millones de pesos)**

Año	2010		2011		2012		2013		2014	
	Monto	%								
Programas de Pregrado	9.829	87%	10.859	89%	10.455	88%	10.990	86%	12.038	83%
Programas de Postgrado	167	1%	204	2%	164	1%	175	1%	191	1%
Programas de Educación Continua	908	8%	675	6%	887	7%	1.037	8%	1.006	7%
Subtotal Ingresos de Programas	10.904	97%	11.738	97%	11.506	97%	12.202	95%	13.235	91%
Otros Ingresos Corrientes	387	3%	410	3%	396	3%	642	5%	1.232	9%
Total Ingresos Operacionales	11.291	100%	12.148	100%	11.902	100%	12.844	100%	14.467	100%

Por su parte, para la determinación de los gastos de la Universidad, en el año 2007 se adoptó una estructura referencial del gasto presupuestario (ver tabla 1.5.2), que limita el porcentaje que se puede presupuestar en el gasto de personal, de consumo y por transferencias, con la finalidad de

permitir la generación de un margen operacional suficiente para el financiamiento de los gastos de capital asociados a la reposición de los activos fijos depreciados anualmente, la adquisición de colecciones de biblioteca, el servicio de la deuda y la mantención de un fondo de reserva. En el año 2010, la Junta Directiva recomendó que la mantención del fondo de reserva fuera equivalente al pago mensual de las remuneraciones corrientes de la Universidad.

El porcentaje de gastos se ha ubicado sobre el límite establecido a partir del año 2012, lo que ha implicado una reducción del margen operacional. En el gasto de personal esta situación se explica por las remuneraciones de nuevas unidades académicas y de gestión, como lo han sido los centros de investigación en las Facultades y la Dirección de Vinculación con el Medio en la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil. En cuanto a los gastos de consumo, estos se vieron incrementados, principalmente, por la operación del Campus Lo Cañas donde se ubican instalaciones deportivas para Pedagogía en Educación Física. Asimismo, en el año 2012 se adoptó la decisión de aumentar las becas internas, lo que elevó el gasto por transferencias desde un 2% a un 3%.

TABLA 1.5.2: EVOLUCIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA RESPECTO DE LA ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL PRESUPUESTO (En porcentaje)

Ítem	Referencial	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso Operacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de Personal	62%	61%	60%	67%	65%	65%
Gastos de Consumo	22%	21%	23%	25%	24%	24%
Gastos por Transferencias	2%	2%	2%	3%	3%	3%
Gasto Operacional	86%	84%	85%	95%	92%	92%
Margen Operacional	14%	16%	15%	5%	8%	8%

No obstante lo anterior, el establecimiento de esta estructura referencial del gasto permitió que la Universidad, en el año 2011, realizara la amortización anticipada de tres de los cuatro créditos que la Universidad tenía en el sistema bancario, permitiendo reducir significativamente el servicio de la deuda a partir del año 2012, la que se incrementa en el año 2014 por la adquisición de nuevos inmuebles para el funcionamiento de la Facultad de Ciencias de la Salud. Asimismo, a pesar del menor margen de operación bruta en los últimos tres años (ver tabla 1.5.3), estos recursos han sido suficientes para financiar los gastos de capital que se han definido como corrientes, permitiendo incluso la mantención del fondo de reservas indicado por la Junta Directiva.

TABLA 1.5.3: EVOLUCIÓN DEL GASTO DE CAPITAL CORRIENTE (Millones de pesos)

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Depreciación Activo Fijo	470	401	458	489	535
Colecciones Bibliográficas	86	46	82	119	78
Servicio de la Deuda	443	1.027	115	123	280
Total Gastos de Capital Corriente	999	1.648	654	731	893
Margen Operacional	1.128	1.076	- 194	1	194
Gastos de Capital Corriente / Ingreso Operacional	9%	14%	6%	6%	6%

En resumen, la Universidad cuenta con políticas claras tanto para la determinación de sus ingresos como para la delimitación de su gasto, estableciendo condiciones adecuadas y suficientes para el financiamiento de sus operaciones e inversiones. Asimismo, de acuerdo al análisis de su vigencia y

aplicación, estas políticas orientan la asignación presupuestaria y la gestión financiera, lo que permite generar condiciones efectivas para el desarrollo del Proyecto Institucional.

c) Indicadores financieros

El resultado de las políticas financieras de la Universidad se manifiesta en los indicadores de sus estados financieros que reflejan una sólida posición financiera en términos de liquidez, solvencia y endeudamiento en los últimos cinco años. En relación con la liquidez, en este periodo, su indicador se ha mantenido estable, 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 (ver tabla 1.5.4).

Respecto de la solvencia, en el mismo periodo, su indicador mejoró notablemente después de la amortización anticipada de gran parte de los créditos bancarios que mantenía la Universidad y, a pesar del endeudamiento para la adquisición de nuevos inmuebles en los últimos dos años, sigue siendo mayor que al inicio de este periodo. Esta situación se refleja en el bajo indicador que presenta el leverage, ya que en el 2014 sólo la mitad del patrimonio estaba comprometido con obligaciones exigibles, la mayor parte de las cuales correspondían a pasivos de corto plazo (ver tabla 1.5.4).

Una situación distinta se observa en los indicadores de rentabilidad, los que descienden significativamente a partir del año 2012, en el que el margen de operación bruta fue negativo debido tanto a un menor aumento de los ingresos operacionales, por una reducción de la matrícula en las carreras del área de Educación, como por un mayor incremento de los gastos de operación, por la instalación de las Facultades (ver tabla 1.5.4).

No obstante, al año siguiente se logra equilibrar los ingresos y gastos de operación, obteniendo un margen de operación bruto positivo en el año 2014, el que se proyecta seguirá creciendo por el incremento de los ingresos operacionales que está permitiendo la mayor matrícula en las carreras del área de Salud y la adjudicación de fondos públicos concursables. Esta proyección de mejores resultados de la operación permitirá que tanto el margen de utilidad como la rentabilidad del patrimonio se recuperen también, aunque de todos modos se mantuvieron positivos en los últimos tres años, producto de los resultados no operacionales, entre los cuales se observa una disminución del costo efectivo del endeudamiento (ver tabla 1.5.4).

Un aspecto también incidente en estos resultados fue el cambio en las normas contables de PCGA a IFRS en el año 2011, que implicó una retasación de los activos fijos por expertos independientes al 31 de diciembre del 2009, significando un aumento de estos en un 112% viéndose reflejado dicho aumento en el patrimonio. Este incremento patrimonial muestra índices de rentabilidad menores a los observados bajo la norma PCAG.

TABLA 1.5.4: EVOLUCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores Financieros	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de Liquidez	1,1	1,2	1,1	1,1	1,1
Índice de Solvencia	2,7	4,7	4,4	3,1	3,0
Leverage	0,6	0,3	0,3	0,5	0,5
Endeudamiento de Corto Plazo	91%	95%	97%	93%	94%
Endeudamiento de Largo Plazo	9%	5%	3%	7%	6%
Margen Operacional Bruto	10,0%	8,9%	- 1,6%	0,0%	1,4%
Margen de Utilidad	10%	10%	0,5%	1,8%	2,4%
Costo Efectivo del Endeudamiento	8%	11%	7%	3%	6%
Rentabilidad del Patrimonio	7,0%	6,8%	0,3%	1,3%	1,9%

En resumen, a partir de estos antecedentes, se puede afirmar que la Universidad presenta una situación favorable y estable en términos de sus indicadores de liquidez, solvencia y endeudamiento. En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se observa y se proyecta una recuperación paulatina de los mismos, principalmente por mayores niveles de ingresos.

d) Proyecciones financieras

En la proyección de los ingresos de la Universidad para los años 2016 a 2020 se ha estimado un incremento de un 11% en los tres ítems que contempla: ingresos operacionales, ingresos de capital e ingresos tributarios. Por su parte, respecto de los ingresos de operación, su proyección estima que en dicho periodo representarán el 83% de los ingresos de la Universidad, con un aumento de un 29% en los tres ítems que comprende: derechos y aranceles, venta de bienes y servicios, y transferencias corrientes (ver tabla 1.5.6). En esta proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Derechos y Aranceles: en su proyección se ha estimado que representarán el 53% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 30% en el periodo. Para el reajuste de sus valores se ha considerado un promedio de un 5% anual, en base al reajuste de las remuneraciones del sector público, manteniendo lo que la Ley del Presupuesto Nacional de 2016 estableció como reajuste para el beneficio de gratuidad en la educación superior. Del mismo modo, para la estimación de la matrícula de nuevos estudiantes se ha mantenido el criterio establecido en dicha ley, de proyectar su incremento en un 2,7% anual, lo que permitiría aumentar la oferta de nuevos programas de pregrado, a razón de uno por año, a partir del año 2017. Para la estimación de la matrícula de estudiantes antiguos se ha considerado su progresión en base a las tasas históricas de retención de cada programa, contemplando además el aumento de su número, por los estudiantes antiguos en programas que aún no se encuentran en régimen. En base a estas estimaciones, la matrícula al año 2020 bordearía los 6.386 estudiantes de pregrado, siendo 1.825 nuevos y 4.561 estudiantes antiguos (ver tabla 1.5.5).
- Venta de Bienes y Servicios: en su proyección se ha estimado que representarán el 4% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 13% en el periodo. Esta proyección se basa en una continuidad de los montos de ingresos históricamente percibidos más su reajuste de acuerdo a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 3%, según estimación del Banco Central de Chile a mediano plazo. El principal contribuyente de estos ingresos es el Centro de Extensión y Servicios de la Universidad.
- Transferencias Corrientes: en su proyección se ha estimado que representarán el 26% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 30% en el período. Esta proyección

contempla el Aporte Fiscal Indirecto, en el que se ha considerado una continuidad de los montos históricamente percibidos más su reajuste de acuerdo a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 3%. Adicionalmente, comprende el beneficio de gratuidad establecido por el Ministerio de Educación para estudiantes de educación superior, considerando que el 33% de los derechos y aranceles se realizarán mediante aportes públicos, según los resultados preliminares alcanzados en el año 2016. No se han considerado otros aportes públicos, como el Aporte Basal de Desempeño por no tener actualmente claridad de la fórmula que se empleará para su distribución futura.

TABLA 1.5.5: PROYECCIÓN DE LA MATRÍCULA DE ESTUDIANTES 2016-2020

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Matrícula Total de Estudiantes	5.690	5.791	6.030	6.187	6.386
Matrícula de Estudiantes Nuevos	1.641	1.685	1.730	1.777	1.825
Matrícula de Estudiantes Antiguos	4.049	4.106	4.300	4.410	4.561
Derecho de Matrícula y Arancel Promedio	\$ 2.604.944	\$ 2.717.824	\$ 2.833.555	\$ 2.919.023	\$ 3.007.646

En la proyección de los ingresos de capital se ha estimado que representarán un 17% de los ingresos de la Universidad (ver tabla 1.5.6), en los tres ítems que se contemplan: recuperación de préstamos, ingresos financieros y endeudamiento, se han considerado los siguientes criterios:

- Recuperación de Préstamos: en su proyección se ha estimado que representarán el 2% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 22% en el periodo. En esta proyección de contempla la repactación de aranceles impagos de periodos anteriores y se estimó según la tendencia histórica que ha mantenido la Universidad, siendo reajustado por la variación anual estimada del IPC de 3%. Esta proyección deberá ser revisada en función del impacto que tendrá en su comportamiento futuro, la adscripción de la Universidad al beneficio de gratuidad para estudiantes de educación superior.
- Ingresos Financieros: en su proyección se ha estimado que representarán el 2% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 22% en el periodo. Esta proyección se basa en la continuidad de la tendencia con que se han redituado históricamente las inversiones en acciones que la Universidad mantiene y en fondos de corto plazo que realiza para la gestión de sus flujos de caja, siendo reajustados sus montos por la variación anual estimada del IPC de 3%.
- Endeudamiento: en su proyección se ha estimado que representarán el 13% de los ingresos de la Universidad en el periodo y contempla el financiamiento de las inversiones en infraestructura que contempla la propuesta del Plan Maestro de Infraestructura. Este financiamiento contempla la obtención de créditos en el sistema financiero por un monto de \$2.616 millones en el año 2017 y de \$12.000 millones en el año 2018.

En la proyección de los ingresos tributarios, correspondiente fundamentalmente al uso de la franquicia tributaria para capacitación del personal de la Universidad, se ha estimado la continuidad de su comportamiento histórico, reajustando sus montos por la variación anual estimada del IPC de 3% (ver tabla 1.5.6).

Respecto de la proyección de los egresos de la Universidad entre los años 2016 a 2020, se ha estimado que representarán el 99% de los ingresos de la Universidad, en concordancia con su carácter de institución sin fines de lucro y que destina la totalidad de sus recursos al financiamiento de su operación, inversiones y obligaciones, considerando para este periodo un aumento del 10% en los tres ítems que contempla: gastos operacionales, gastos de capital y gastos

tributarios. Por su parte, la proyección de los gastos operacionales estima que representarán el 75% de los egresos de la Universidad en dicho período y el 89% de sus ingresos operacionales, con un incremento del 19% en los ítems que contempla: gastos de personal, gastos de consumo y gastos por transferencias (ver tabla 1.5.6). En esta proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Gastos de Personal: en su proyección se ha estimado que representarán el 54% de los egresos de la Universidad y el 65% de sus ingresos operacionales en el periodo. Esta proyección considera los acuerdos contemplados en los contratos colectivos de trabajo suscritos por la Universidad en el año 2015, que comprenden un reajuste de las remuneraciones del personal equivalente a la variación anual estimada del IPC de 3%, más un porcentaje según el rango de la remuneración que varía entre un 0% y un 2%. Adicionalmente, se proyecta el crecimiento del personal, principalmente académico, en aquellas Escuelas con necesidades de mejorar la cobertura de la docencia; el aumento de remuneraciones docentes en las carreras del área de la Salud en función de sus necesidades asociadas a prácticas e internados; y los requerimientos de implementación de las nuevas carreras que se proyecta incorporar a la oferta de la Universidad a partir del año 2017.
- Gasto de Consumo: en su proyección se ha estimado que representarán el 18% de los egresos de la Universidad y el 22% de sus ingresos operacionales en el periodo. En esta proyección se ha considerado un aumento de sus montos en los dos primeros años del período, en un porcentaje mayor a la variación anual estimada del IPC, en razón de los mayores gastos por las nuevas dependencias incorporadas a la Universidad. En los años siguientes se ha considerado su incremento de acuerdo a la variación anual estimada del IPC de 3%, contemplando un uso eficiente de los gastos por compras de los bienes y pago de los servicios que demanda el funcionamiento corriente de las diversas áreas de la Universidad.
- Gastos por Transferencias: en su proyección se ha estimado que representarán el 3% de los egresos de la Universidad y el 2,7% de sus ingresos operacionales en el periodo. Esta proyección comprende las becas que la Universidad otorga a sus estudiantes con recursos propios y que se proyectan como el 3% de los ingresos provenientes de aranceles de pregrado. Esta proyección deberá ser revisada en función de las menores exigencias que la Institución enfrentará al respecto en el futuro, por su adscripción al beneficio de gratuidad para estudiantes de educación superior.

En la proyección de los gastos de capital se ha estimado que representarán en el período, el 25% de los egresos de la Universidad en los ítems que contempla: gastos de inversión y servicio de la deuda (ver tabla 1.5.6). En su proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Gastos de Inversión: en su proyección se ha estimado que representarán el 20% de los egresos de la Universidad en el periodo. Esta proyección considera que se mantiene el componente de inversión estable definido en la estructura referencial del presupuesto, orientado a la renovación anual de los activos fijos depreciados; la renovación y crecimiento de las colecciones bibliográficas para los programas existentes y venideros; la implementación de nuevos laboratorios y su equipamiento; y la innovación necesaria para actualización de los recursos tecnológicos. Adicionalmente, de acuerdo a lo indicado en la propuesta del Plan Maestro de Infraestructura, se contempla una inversión que totaliza \$14.616 millones, producto de la construcción de un nuevo edificio de aulas, con una inversión aproximada de \$2.100 millones, y la compra de nuevas propiedades para las áreas académicas y de gestión, con una inversión aproximada de \$516 millones, a ser realizadas el año 2016; y la construcción

de un edificio institucional ubicado en terreno propio, con una inversión aproximada de \$12.000 millones, a ser iniciada en el año 2017.

- Servicio de la Deuda: en su proyección se ha estimado que representarán el 5% de los egresos de la Universidad en el periodo. Esta proyección contempla que el financiamiento de las nuevas inversiones planeadas en infraestructura se realizará a un plazo de 15 años, para el crédito considerado en el año 2016, y de 30 años para el considerado en el año 2017, a las tasas de interés actualmente vigentes en el sistema financiero. Los bajos montos de endeudamiento actual, permitirán contraer obligaciones con el sistema financiero en condiciones ventajosas, de manera que el incremento del gasto financiero y de la amortización de estos préstamos no afectará la viabilidad financiera de la Universidad.

La proyección de los gastos tributarios estima la continuidad de su comportamiento histórico, reajustando sus montos por la variación anual estimada del IPC de 3% (ver tabla 1.5.6).

Como saldo del ejercicio final de cada año, se proyecta un reducido déficit en el año 2017 (ver tabla 1.5.6), que debiera ser amortizado por manejos financieros prudentes, que permitan generar las eficiencias presupuestarias suficientes en el saldo inicial del año anterior, de modo de asegurar un presupuesto saldado. A partir del año 2019 se proyectan saldos finales significativos que permiten recuperar el fondo de reserva que mantiene la Universidad.

TABLA 1.5.6: PROYECCIÓN DE LOS FLUJOS DE FONDOS 2016-2020
(En miles de pesos)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	19.210.428	29.596.126	19.036.537	20.081.978	21.303.394
INGRESOS OPERACIONALES	15.905.408	16.877.709	18.286.907	19.299.717	20.487.015
Derechos y Aranceles	10.115.213	10.750.412	11.677.845	12.339.196	13.116.938
Ventas de Bienes y Servicios	\$ 803.498	\$ 827.603	\$ 852.431	878.004	904.344
Ingresos de Transferencias Corrientes	4.986.697	5.299.694	5.756.631	6.082.517	6.465.733
INGRESOS DE CAPITAL	3.251.460	12.663.250	692.808	723.735	756.097
Aportes de Instituciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta de Activos	0	0	0	0	0
Recuperación de Préstamos	460.000	483.000	507.150	532.508	559.133
Ingresos Financieros	175.000	180.250	185.658	191.227	196.964
Endeudamiento	2.616.460	12.000.000	0	0	0
INGRESOS TRIBUTARIOS	53.560	55.167	56.822	58.526	60.282
EGRESOS	18.508.988	30.576.773	18.994.282	19.550.279	20.407.074
GASTOS OPERACIONALES	14.759.708	15.483.797	16.186.855	16.865.960	17.636.582
Gastos de Personal	10.650.356	11.189.591	11.740.609	12.274.408	12.891.440
Gastos de Consumo	3.683.233	3.843.083	3.958.376	4.077.127	4.199.440
Gastos por Transferencia	426.119	451.123	487.870	514.425	545.702
EGRESOS DE CAPITAL	3.715.689	15.058.377	2.771.790	2.647.613	2.732.685
Gastos de Inversión	3.339.486	13.916.171	1.458.656	1.502.416	1.547.488
Servicio de la Deuda	376.203	1.142.206	1.313.134	1.145.197	1.185.197
EGRESOS TRIBUTARIOS	33.591	34.599	35.637	36.706	37.807
SALDO DEL EJERCICIO	701.440	- 980.647	42.255	531.699	896.320
SALDO INICIAL	270.270	971.710	- 8.937	33.318	565.017
SALDO FINAL	971.710	- 8.937	33.318	565.017	1.461.337

Estas proyecciones de los flujos de fondos de la Universidad permiten que, al término del periodo, los gastos de operación se ajusten a lo establecido en la estructura referencial del presupuesto (ver tabla 1.5.7), lo que implica que no sólo se asegura el equilibrio financiero necesario para su funcionamiento, sino que también las condiciones patrimoniales para su desarrollo.

**TABLA 1.5.7: PROYECCIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA RESPECTO DE LA ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL PRESUPUESTO
(En porcentaje)**

Ítem	Referencial	2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso Operacional	100%	100 %	100 %	100%	100%	100%
Gastos de Personal	62%	67%	66%	64%	64%	63%
Gastos de Consumo	22%	23%	23%	22%	21%	21%
Gastos por Transferencias	2%	3%	3%	3%	3%	3%
Gasto Operacional	86%	93%	92%	89%	87%	86%
Margen Operacional	14%	7%	8%	11%	13%	14%

En resumen, las variables consideradas y los criterios empleados en la proyección de los ingresos y egresos de la Universidad para el período 2016 – 2020, suponen condiciones realistas para que pueda seguir cumpliendo los propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico y seguir manteniendo la sustentabilidad del Proyecto Institucional de forma segura y estable.

1.6. Planificación del Desarrollo Institucional

La Universidad planifica su desarrollo a partir de los lineamientos generales del Proyecto Institucional²⁷, que contiene los elementos que definen su misión, visión, identidad, valores y ámbitos de desarrollo que declara la Institución, en el marco del Programa Común de las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS). Complementariamente, en función de los diagnósticos y evaluaciones institucionales que se realizan para el análisis institucional se establecen los objetivos estratégicos para los planes de desarrollo.

La Dirección de Planificación y Desarrollo es responsable de la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de planificación y análisis institucional. Específicamente estas tareas recaen en su Unidad de Planificación y Análisis Institucional, cuya función es conducir y coordinar los procesos de planificación estratégica y operativa; los estudios, diagnósticos y evaluaciones para el análisis institucional y los mecanismos de aseguramiento de la calidad para la acreditación institucional y de programas.

A continuación, se detallan los principales mecanismos en relación con las actividades de planificación y análisis institucional que la Universidad realiza para orientar su desarrollo.

a) Mecanismos de planificación institucional

La Dirección de Planificación y Desarrollo es responsable del Sistema de Planificación Institucional, el que opera con un diseño de planificación en cascada, de manera que los propósitos institucionales se ven reflejados en los planes operativos de las distintas unidades (ver esquema 1.6.1).

²⁷ UCSH Proyecto Institucional, Segunda Versión, Noviembre 2011.



La planificación estratégica, expresada en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 y los Planes de Desarrollo de las Facultades, orientan la planificación operativa, definida en planes anuales de trabajo que, a su vez, determinan la asignación de los recursos institucionales en el presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad en cada ejercicio.

Actualmente, la Universidad se encuentra implementando el cuarto Plan de Desarrollo Estratégico, para el período 2012 – 2020. En su Misión y Visión²⁸ se declara el desarrollo que anhela la institución, su sello identitario, los destinatarios preferentes y cómo ella quiere ser reconocida.

El Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, establece orientaciones para la gestión institucional, que incluye un modelo de gestión socialmente responsable, de modo de contribuir al posicionamiento de la Universidad entre sus destinatarios y a su proyección en el medio, de acuerdo a su identidad católica y salesiana.

La estructura del Plan de Desarrollo se encuentra constituida por los siguientes cuatro ejes:

- Gestión Institucional
- Docencia de Pregrado
- Vinculación con el Medio
- Investigación y Docencia de Postgrado

En cada eje se plantean orientaciones, objetivos, programas y metas estratégicas. Para mejorar su implementación se consideró la formulación de Programas Quinquenales de Actividades²⁹, con el propósito de profundizar las líneas de acción que demanda el cumplimiento de las metas que contempla. Actualmente, se encuentra en etapa de finalización el primer programa quinquenal. El segundo programa, para el periodo 2016 – 2020, emanará como resultado del presente ejercicio

²⁸ UCSH, Proyecto Institucional, Noviembre 2011.

²⁹ UCSH, Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, Programa Quinquenal de Actividades.

de análisis y evaluación institucional, con la finalidad de incorporar los planes de mejora a la planificación estratégica de la Universidad, de tal manera que sea parte integral del Plan de Desarrollo Estratégico.

Producto de la participación de la Universidad en procesos de acreditación institucional y de programas de pregrado, se produce, a partir de 2015, un proceso de mejoramiento del sistema de planificación estratégica a nivel de Facultades. En esta lógica, se establecieron compromisos de desempeños para las Vicerreorías y para las Facultades, de modo de explicitar y comprometer el logro de las metas.

Respecto al cumplimiento en la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2015 y el nivel de logro alcanzado, éste se detalla en el apartado *Avance del Plan de Desarrollo Estratégico*, del presente Informe.

Es necesario destacar que la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 de manera global como por año, fue mejor a la implementación que se logró en el Plan de Desarrollo Estratégico anterior³⁰, lo que nos indica que la experiencia obtenida en cada proceso de planificación, implementación, evaluación y mejora de los planes de desarrollo nos ha permitido generar mayor consistencia interna, enfocándonos como institución en el cumplimiento de los propósitos que declaramos hacia nuestros estudiantes.

La implementación del Plan de Desarrollo Estratégico se ha visto reflejada en planes operativos realizados año a año durante este periodo. Cabe señalar que desde el año 2001 se encuentra funcionando un sistema informático en el que los responsables de las unidades formulan su plan anual de trabajo con su correspondiente presupuesto. Tal como se ha mencionado en este apartado, la finalidad de esto es 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 de las unidades se realizó bajo los criterios de alineamiento, mejoramiento e innovación. Estos criterios permitieron que las actividades planificadas se focalizaran hacia las metas o los planes de mejoras emanados de los procesos de evaluación o autoevaluación. A partir de 2015, se realizaron otras mejoras a este proceso, el que se enfocó en la priorización de las actividades o proyectos relevantes que permitieran cumplir metas, compromisos declarados o corregir debilidades.

Este proceso se inicia a finales de cada año y se obtiene como resultado un conjunto de planes de trabajo y presupuestos de las unidades de gestión y académicas que conforman la Universidad. Una vez concluido, se presenta al Consejo Universitario, para su sanción. Durante el mes de abril del año siguiente se realiza una revisión y ajuste final, ya que en esta fecha se tiene certeza sobre los ingresos de la institución y de esta forma se evita poner en riesgo la ejecución presupuestaria. Complementario a esto, y previo a la elaboración de los planes anuales de trabajo, la Unidad de Planificación y Análisis Institucional realiza una proyección de los ingresos y gastos del año siguiente, la que se define como bases presupuestarias, de tal manera de orientar los presupuestos que realizan las unidades. Este mecanismo le ha permitido a la Universidad generar planes de trabajo y presupuestos que no ponen en riesgo financiero a la Institución.

³⁰ UCSH, Informe Institucional de Evaluación, Julio 2012, página 79.

Para la ejecución del presupuesto opera un sistema de control presupuestario que permite a los responsables de las unidades realizar un control directo de su ejecución. 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, es posible señalar que los lineamientos surgidos del Proyecto Institucional permitieron mejorar la orientación de la planificación estratégica y desarrollo institucional, como también alinear la planificación estratégica con los planes operativos de la Universidad y lograr definir presupuestos anuales orientados a los propósitos de la Universidad. De esta forma, la gestión de la Universidad está claramente orientada por su misión institucional, lo cual se ha logrado mantener y mejorar debido a que se ha diseñado e implementado un sistema de planificación, se han definido las funciones y generado la estructura para guiar, evaluar y mejorar los procesos de planificación y desarrollo, de tal manera que estos mecanismos implementados se enfocan en simplificar y asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales declarados en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020.

En relación a la vigencia y aplicación de todos estos mecanismos, la evaluación nos indica que funcionan de manera sistemática y en todas las unidades y niveles de la Universidad.

b) Mecanismos de análisis institucional

Desde el último proceso de evaluación, la institución ha seguido mejorando sus mecanismos de diagnóstico del medio interno, del micro y macro entorno con el propósito de garantizar que, a nivel de toda la organización, la planificación y la toma de decisiones, se realice a partir de evaluaciones basadas en el análisis de información.

A nivel de instancias, la Dirección de Planificación y Desarrollo cuenta con la unidad de Planificación y Análisis Institucional, cuyas funciones se enfocan en el análisis, la evaluación, el desarrollo de estudios e informes institucionales, el aseguramiento de la calidad y la planificación. Como parte del mejoramiento de la estructura de la Dirección, a partir del año 2015 se crea la Unidad de Gestión de Información Institucional³¹ con el objetivo de proveer, gestionar y comunicar la información oficial de la Universidad; para la gestión institucional y el cumplimiento de las exigencias o solicitudes de organismos externos, además de potenciar el funcionamiento y desarrollo del sistema institucional de aseguramiento de la calidad y la detección de necesidades, para el desarrollo y mejoramiento del uso de la información institucional.

Otra instancia que funciona para la verificación de los procesos evaluativos es el Comité Institucional de Calidad³², presidido por el Director de Planificación y Desarrollo. Este Comité está integrado por representantes de las Vicerrectorías, de las Facultades y de los Estudiantes. La Dirección de Planificación y Desarrollo tiene la calidad de secretaría ejecutiva del mismo.

Específicamente para el ámbito académico funcionan las siguientes instancias de evaluación, supervisión y orientación:

³¹ Resolución 2015/020 del 29 de abril de 2015.

³² Resolución de Rectoría N° 2012/030.

- Comisión de Admisión y Matrícula, la que se constituyó a partir del año 2002, teniendo un receso entre los años 2010 y 2012³³. Esta Comisión está presidida por el Vicerrector Académico y opera en el ámbito de los procesos de admisión, elaborando y proponiendo las políticas de admisión y matrícula para los procesos regulares y especiales de los estudiantes, referidos a la postulación, selección e ingreso de nuevos estudiantes y de la matrícula e inscripción de actividades curriculares de los estudiantes antiguos. También tiene como objetivo identificar y sugerir posibilidades de crecimiento a través de las carreras y áreas de formación y establecer estándares de funcionamiento en el contexto de condiciones mínimas de operación de las carreras que se ofrezcan.
- Comité Curricular Institucional³⁴ (CCI), el que se constituyó en el año 2004, para funcionar en el ámbito de la producción curricular y cuyos objetivos fueron reorientados en 2009, fijándose durante 2015 un nuevo marco regulatorio³⁵ para su funcionamiento. En base a este nuevo marco regulatorio, el CCI actualiza sus competencias y composición, modificando su organización y quedando integrado de forma permanente por el Director de Docencia, un profesional de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, el secretario técnico de Aseguramiento de la Calidad, el jefe de la Unidad de Gestión Curricular y un profesional de la Unidad de Gestión Curricular, quien actúa como secretario ejecutivo. El Comité es presidido por el Vicerrector Académico. Referente a sus funciones, estas se enfocan en la evaluación de la producción curricular de pregrado, postgrado y formación continua, elaborada por las unidades académicas o por los equipos constituidos para este efecto, velando por su calidad, identidad y sustentabilidad. Se entiende 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 Estudio vigentes.
- El Comité Científico y Ético de Investigación³⁶, 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. Está conformado por el Director de Investigación y Postgrado, que actúa como Presidente, por un académico del Área de Formación Ética del PCU, dos Directores de Unidades Académicas, dos Académicos de la más alta jerarquía, elegidos por sus pares, un especialista de la más alta jerarquía, invitado por el Comité.
- Consejo Editorial, en el año 2013 se ratifica y determinan sus funciones. Está integrado por el Director de Investigación y Postgrado, quien lo preside, por un representante de cada Facultad y por el jefe de la Unidad de Ediciones UCSH, quien ejerce el rol de secretario ejecutivo. Entre sus funciones se encuentra velar por la correcta aplicación y proyección de la política editorial, así como difundir el proyecto académico, cultural e identitario de la Universidad, por medio de sus publicaciones, en coordinación con la investigación, la docencia formativa continua y la vinculación con el medio.
- Comité Institucional de Vinculación con el Medio, constituido en el año 2014, es presidido por el Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil e integrado por representantes de las Vicerrectorías y de las Facultades. Tiene por objetivo asegurar articulación y seguimiento de las acciones de vinculación con el medio, proponiendo proyecciones que permitan alinear la implementación de la Política de Vinculación con el Medio y el Plan de Desarrollo Estratégico.

³³ Resolución de Rectoría N° 2012/034.

³⁴ Resolución de Rectoría N° 2004/034 del 30 de agosto de 2004.

³⁵ Resolución de Rectoría N° 2015/030.

³⁶ Resolución de la Vicerrectoría Académica N° 2009/001 del 14 de enero de 2009.

También se destaca el hecho que, en el ámbito académico, los Consejos de Escuela y de Facultad funcionan como instancias de análisis y evaluación respecto a las actividades para su funcionamiento.

En la Dirección de Gestión de Personas se cuenta con instancias formales de evaluación, específicamente, la Unidad de Desarrollo y Formación, que tiene dentro de sus funciones el diagnóstico de las necesidades de formación y desarrollo del personal, la evaluación de los cargos y desempeño y la implementación de los planes de capacitación. Desde esta Dirección se provee de análisis e información para el funcionamiento de las siguientes instancias:

- Comisión de Personal de Gestión, presidida por el Vicerrector de Administración y Finanzas, cuyo propósito es supervisar, orientar y resolver aspectos relacionados con la formación y desarrollo del personal de gestión.
- Comisión de Personal de Académico, presidida por el Vicerrector Académico, cuyo propósito es supervisar, orientar y resolver aspectos relacionados con la formación y desarrollo del personal académico.

Cabe destacar que la Dirección de Gestión de Personas, junto con otras instituciones de educación superior, participó en una red de información sobre remuneraciones y dotaciones de personal. En el año 2014 integró una red de instituciones de las cuales ocho son universidades y cuatro institutos profesionales, con el objetivo de realizar análisis de competitividad externa en el marco de estudios de compensaciones, razón por la cual, en el año 2015, participó de un Estudio comparativo de montos y tipos de contratos por hora.

Por otra parte, es una práctica habitual que las unidades de gestión y unidades académicas realicen jornadas anuales de trabajo para la evaluación de sus actividades y el logro de sus metas. Asimismo, la participación en los procesos de acreditación institucional y de programas de pregrado ha permitido instalar las capacidades autoevaluativas, tanto en las unidades académicas como de gestión.

En lo concerniente a mecanismos de diagnóstico del medio interno y externo, se viene realizando una serie de estudios e informes, los que se mencionan a continuación.

- Estudios de Caracterización a nuevos estudiantes: se realizan desde el año 2003 como una forma de conocer las características sociodemográficas, familiares y académicas de las cohortes que ingresan cada año a la Universidad. Su objetivo es establecer el perfil de los nuevos estudiantes, sus condiciones de entrada y, en definitiva, proveer de información relevante a las Unidades Académicas para la toma de decisiones, en relación a las estrategias académicas que éstas abordarán en la formación de cada nueva generación.
- Test Diagnósticos: realizados con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de las cohortes que ingresan cada año a la UCSH; en el área de lenguaje, matemáticas y ciencias; cuyos datos entregan información relevante para el Sistema de Alerta Temprana de Deserción. A su vez, estos son utilizados por el Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU), con el fin de identificar a estudiantes con debilidades en estas áreas y realizar tutorías y/o acompañamiento.
- Estudio de inserción laboral de los titulados de los programas de pregrado: inicialmente realizado cada dos años, a contar del 2013 pasa a ser un estudio anual, en la actualidad se encuentra en proceso de análisis la novena versión. Este estudio tiene como objetivo

caracterizar la situación laboral de los titulados de la UCSH y cuenta con información sobre las tasas de ocupación, condiciones de empleo y nivel de remuneración. Además, indaga en relación a la percepción sobre la formación recibida y el reconocimiento de la Universidad en su medio.

- 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.
- Informe de Factibilidad Económica: Se realiza desde la Unidad de Planificación y Análisis Institucional y forma parte del procedimiento de producción curricular. Es una proyección de los ingresos y gastos para la instalación de los nuevos programas o la readecuación de estos.
- Informe de Indicadores: Se realiza desde la Unidad de Gestión de Información y entrega el resultado de los principales indicadores que miden el desempeño de los procesos institucionales.
- Estudio de Informantes Claves: inicialmente realizado cada dos años. A contar de 2013 se realiza anualmente, con el objetivo de identificar la percepción y satisfacción de los distintos actores Universitarios, a saber: Estudiantes, Académicos, Personal de Gestión y Directivos; respecto de la gestión institucional, docencia de pre-grado, docencia de post-grado, investigación, vinculación con el medio y la satisfacción general de la UCSH; con miras al proceso de autoevaluación.
- Evaluación docente: se realiza cada año y cada semestre, con el objetivo de conocer la opinión y percepción de los estudiantes sobre sus docentes y con el fin de mejorar la calidad de la docencia de pregrado impartida en la UCSH. Durante el año 2015, se genera la necesidad de un rediseño del instrumento utilizado hasta la fecha, proponiéndose nuevas dimensiones en el análisis acorde a las necesidades institucionales de evaluación, a saber; Administración del Curso, Criterios de Evaluación, Metodologías de Enseñanza, Relación Profesor Estudiante, y Tecnologías de Aprendizaje. Durante el 2016 se llevará a cabo el rediseño del instrumento incorporando nuevos ítems acordes a los tiempos actuales en los que se encuentra el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Sistema de Alerta Temprana de Deserción (SATD): se inició en abril de 2013, a fin de estimar la probabilidad de deserción de los estudiantes y de comprender sus causas. Asimismo, a fin de crear y mejorar procedimientos de retención que sean eficientes y que involucren distintos enfoques sobre la deserción. Lo anterior se lleva a cabo mediante el diseño de un modelo robusto que entrega resultados fiables para todos los estudiantes de la UCSH. Para el seguimiento de los principales procesos institucionales, desde el año 2004, se realiza anualmente una jornada de evaluación institucional. El año 2015 tuvo como temática central, la propuesta de Política de Personal y la propuesta de Rediseño Curricular. El objetivo era identificar las tensiones producidas entre ambas propuestas, de tal manera, de tomar las acciones apropiadas para facilitar su implementación. Producto de esta Jornada, se formaron comisiones, cuyo objetivo era trabajar en resolver dichas tensiones.

Los procesos de planificación estratégica realizados desde 2005, han permitido instalar y mejorar las capacidades de análisis y evaluación. Estos procesos se inician con una etapa de planeación o definición metodológica de cómo realizar el plan de desarrollo, donde se le da énfasis a los análisis FODA, que reúnen todos los antecedentes evaluativos disponibles provenientes de informes evaluativos internos y autoevaluativos, dictámenes de agencias acreditadoras, estudios de consultoras externas y diagnóstico del micro y macro-entorno.

En forma especial se debe resaltar que durante el año 2015 se realizó un estudio censal sobre clima organizacional, con el propósito de conocer las percepciones que tenía el personal sobre las políticas y prácticas de la gestión de personas en la Universidad. Los productos asociados a este estudio fueron la identificación de brechas y la elaboración de un plan de trabajo, con la finalidad de hacer de la Universidad un mejor lugar para trabajar.

En resumen, la aplicación de estos mecanismos le ha permitido a la Universidad orientar de manera efectiva la planificación y la toma de decisiones basada en análisis, por lo tanto, la institución mantiene, amplía y mejora sus mecanismos de evaluación y análisis institucional.

1.7. Bases de Información

El Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 establece en el Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución la meta de fortalecer la gestión estratégica de la información para el mejoramiento de la planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional. La importancia de este propósito institucional ha quedado refrendada en el Reglamento Orgánico de la Universidad, en el que se establece como función para cada una de sus direcciones y unidades, la provisión, gestión y comunicación de la información que derive de las actividades que estas realizan.

Este empeño se reconoció como fortaleza de la Universidad en la anterior acreditación institucional del año 2012³⁷, señalando que la creación de la Unidad de Planificación y Análisis Institucional en la Dirección de Planificación y Desarrollo, facilitaba la disponibilidad de información sobre el comportamiento institucional. Sin embargo, también se destacó la necesidad de generar indicadores agregados que permitieran evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, así como una capacitación en el uso de los sistemas e información disponibles.

Para responder a este último desafío, la Dirección de Planificación y Desarrollo ha creado la Unidad de Gestión de Información Institucional³⁸, como responsable de la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de tratamiento, disposición y uso de información para el análisis y la toma de decisiones en los distintos niveles y funciones institucionales, asegurando su integridad, seguridad y confiabilidad.

Esta responsabilidad es compartida con la Dirección de Recursos Tecnológicos y se ve refrendada a través de la Política Institucional para el Uso de Información Institucional y la Política de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de Información que dicha Dirección ha formulado, políticas que definen como su aspecto central brindar el apoyo y los servicios de tecnologías de información que las unidades requieran para la correcta gestión de la información que deriva de sus procesos, así como asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que se gestione a través de los sistemas de información de la Universidad.

De esta manera, la disponibilidad y uso de información para la gestión como soporte a la toma de decisiones constituye una prioridad institucional. A continuación se detallan los mecanismos establecidos para la gestión de la información de los principales procesos institucionales, así como

³⁷ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N°190, 14 de Enero de 2013.

³⁸ Resolución de Rectoría N° 2015/020 – 29/04/2015.

los avances alcanzados en el acceso y uso de los sistemas de información para la gestión existentes en la Universidad.

a) Gestión de la información de procesos institucionales

La Dirección de Planificación y Desarrollo, como responsable de la provisión de información institucional, en el año 2011 estableció un cargo profesional con la finalidad de centralizar información confiable y oportuna para responder a los procesos de gestión institucional y a solicitudes de información tanto internas como externas. No obstante, por la necesidad de consolidar y avanzar en los procesos de gestión, control y evaluación institucional, se crea la Unidad de Gestión de Información Institucional, como responsable de recibir las solicitudes y coordinar el trabajo de recolección, almacenamiento y procesamiento de los datos necesarios para la producción de indicadores e informes.

Debido a la periodicidad con que se requiere gran parte de la información, desde el año 2014 se presenta un calendario de levantamiento de información, en el cual se lista la información que cada una de las unidades responsables de los procesos institucionales debe entregar respecto de las actividades que realizan y las fechas de corte que deben considerar para el procesamiento de los datos.

Asimismo, con la finalidad de identificar los indicadores agregados del comportamiento y desempeño institucional, durante el año 2014 se desarrolló un esquema conceptual de los principales procesos institucionales (ver esquema 1.6.1), correspondientes a la docencia, la investigación, la vinculación con el medio y la gestión institucional, desde el punto de vista de la información necesaria para su seguimiento y evaluación.

Este esquema se desarrolló a partir de la premisa de que dichos procesos están orientados por los propósitos institucionales definidos en la misión y visión de la Universidad y que, a partir de los criterios que permiten verificar su cumplimiento, es posible establecer tanto la información relevante como los indicadores que dan cuenta de ese cumplimiento. Esta relación entre propósitos, procesos, verificación, información e indicadores, ha orientado la identificación de las bases de datos necesarias para la evaluación del comportamiento y el desempeño institucional y los sistemas de información que permiten su recolección, almacenamiento y producción.

Esquema 1.6.1: Gestión de la información de procesos institucionales



Haciendo uso de este esquema como pauta de análisis y teniendo como insumo estudios y diagnósticos levantados en años anteriores, durante el año 2014 se realizó un diagnóstico acerca de la disponibilidad y uso de información para la gestión, el cual permitió que la Unidad de Gestión de Información Institucional formulara un plan de desarrollo de esta función a cinco años, alineado con el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad y que busca asegurar la disponibilidad de información para la gestión en cada uno de los principales procesos institucionales.

En base a estos antecedentes se desarrolló una matriz para el análisis de la docencia de pregrado (ver tabla 1.7.1) considerando los procesos de admisión de estudiantes, así como su progresión, titulación o graduación e inserción laboral, identificando en cada uno de ellos, en base a los propósitos institucionales, los criterios de verificación y las dimensiones que estos consideran, con sus correspondientes indicadores y fuentes de información. De esta manera, se ha podido establecer con claridad los mecanismos de seguimiento y evaluación de los procesos docentes de pregrado.

Tabla 1.7.1: Matriz de Análisis de los Procesos Docentes de Pregrado

Etapa	Criterios de Verificación	Dimensión	Indicador	Fuente de Información
ADMISIÓN	Ocupación de todas las vacantes abiertas en los programas de pregrado ofrecidos con el mayor número de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, en las áreas de desarrollo establecidas en el Proyecto Institucional y que son de interés de estos jóvenes.	Ocupación de Vacantes	Número de nuevos estudiantes matriculados en cada programa de pregrado sobre el número de vacantes abiertas.	Sistema de admisión
		Destinatario Objetivo	Número de nuevos estudiantes de los tres primeros quintiles de menores ingresos, que se encuentran en el tramo superior del ranking de notas de enseñanza media, sobre el número total de nuevos estudiantes en cada programa de pregrado.	Sistema de admisión Caracterización socioeconómica
		Cobertura de la Oferta de Pregrado	Número de nuevos estudiantes en la RMS matriculados en los programas de pregrado que ofrece la UCSH sobre la matrícula anual de nuevos estudiantes en todas las áreas del conocimiento que comprende el Proyecto Institucional.	SIES
		Participación en la Matrícula de Nuevos Estudiantes	Número de nuevos estudiantes en cada uno de los programas de pregrado sobre el total de la matrícula de nuevos estudiantes en dichos programas en la RMS.	Sistema de admisión SIES
		Eficacia de los mecanismos de inclusión	Número de participantes en programas de inclusión que se matriculan en los programas de pregrado de la UCSH sobre el número total de participantes.	Programas de inclusión
PROGRESIÓN	Retención del mayor número de estudiantes admitidos, en un ambiente de aprendizaje que contribuya al mejor rendimiento en sus estudios y a su progresión en el tiempo establecido en el Plan de Estudio.	Retención de Estudiantes	Número de estudiantes que ingresan a primer año en un año determinado sobre el número de esos estudiantes que se mantienen al año siguiente en cada programa de pregrado.	Sistema de registro curricular Estudio de cohortes SIES
			Número de estudiantes que ingresan a primer año en un año determinado sobre el número de esos estudiantes que se mantienen al último año en cada programa de pregrado.	
		Rendimiento Académico	Promedio de notas de los estudiantes por período académico en cada programa de pregrado.	Sistema de registro curricular
			Porcentaje promedio de aprobación de actividades curriculares por período académico en cada programa de pregrado.	
			Porcentaje de estudiantes que progresa de acuerdo al Plan de Estudio por período académico en cada programa de pregrado.	
		Coherencia curricular	Porcentaje de actividades curriculares con programaciones o planificaciones docentes por período académico en cada programa de pregrado.	Programación docente Encuestas a estudiantes Acreditación de programas
			Porcentaje de estudiantes que evalúa satisfactoriamente la docencia por período académico en cada programa de pregrado.	
			Porcentaje de programas de pregrado acreditados por el sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	
Cuerpo docente	Porcentaje de docentes con formación de postgrado por período académico en cada	Sistema de información de		

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

Etapa	Criterios de Verificación	Dimensión	Indicador	Fuente de Información	
			programa de pregrado.	personal Sistema de registro curricular SIES	
			Número de estudiantes por jornada completa equivalente por período académico en cada programa de pregrado.		
			Número de docentes con jornada completa o media jornada sobre el número total de docentes por período académico en cada programa de pregrado.		
		Recursos de Información		Número de estudiantes por volumen en biblioteca.	Sistema de información de biblioteca SIES
				Número de suscripciones a revistas científicas y bases de datos electrónicas por programa académico por período académico en cada programa de pregrado.	
				Número de préstamos bibliotecarios por estudiante por período académico en cada programa de pregrado.	
		Otros Recursos de Aprendizaje		Número de metros cuadrados construidos por estudiante.	Sistema de información de recursos físicos y tecnológicos SIES
				Número de estudiantes por computador con acceso a internet.	
				Número de actividades curriculares con aulas virtuales en uso por período académico en cada programa de pregrado.	
		Eficacia de los Programas de Acompañamiento Académico		Porcentaje de participantes en dichos programas que se mantienen al año siguiente en cada programa de pregrado.	Programas de acompañamiento académico
TITULACIÓN/GRADUACIÓN	Titulación del mayor número de estudiantes admitidos en el tiempo establecido en el Plan de Estudio.	Tasa de Titulación/Graduación	Porcentaje de estudiantes titulados/graduados en el tiempo establecido en el Plan de Estudio de cada programa de pregrado.	Sistema de registro de títulos y grados Estudio de cohortes SIES	
			Porcentaje de estudiantes titulados/graduados hasta cuatro años después del tiempo establecido en el Plan de Estudio de cada programa de pregrado.		
		Tiempo de Titulación/Graduación	Tiempo promedio real de titulación/graduación de los estudiantes de una cohorte hasta cuatro años después del tiempo establecido en el Plan de Estudio de cada programa de pregrado.	Sistema de registro de títulos y grados Estudio de cohortes SIES	
			Diferencia entre el tiempo promedio real de titulación/graduación y el tiempo establecido en el Plan de Estudio de cada programa de pregrado.		
		Actividades de Titulación/Graduación	Porcentaje de supervisores o evaluadores de actividades de titulación/graduación que las considera satisfactorias.	Evaluación de las actividades de titulación/graduación	
INSERCIÓN LABORAL	Perfil profesional coherente con el Modelo de Formación y consistente con su plan y programas de estudios, así como pertinente a las demandas ocupacionales del medio productivo y relevante desde el punto de vista de las necesidades sociales, permitiendo a los titulados emplearse	Empleabilidad	Porcentaje de titulados/graduados de una cohorte con empleo al primer año en cada programa de pregrado.	Estudio de inserción laboral SIES	
			Porcentaje de titulados/graduados de una cohorte con empleo al cuarto año en cada programa de pregrado.		
		Ingresos	Ingreso mensual promedio al primer año de los titulados/graduados de una cohorte en cada programa de pregrado.	Estudio de inserción laboral SIES	
			Ingreso mensual promedio al cuarto año de los titulados/graduados de una cohorte en cada programa de pregrado.		
		Perfil Profesional	Porcentaje de empleadores y titulados/graduados que consideran que el perfil profesional del programa de pregrado es consistente, pertinente y relevante.	Estudio de inserción laboral	

Etapa	Criterios de Verificación	Dimensión	Indicador	Fuente de Información
	en trabajos relacionados con su formación, ser reconocidos por su desempeño, destacarse por sus valores y proseguir estudios de educación continua o postgrado.		Porcentaje de empleadores que consideran que los titulados/graduados de cada programa de pregrado son reconocidos por su desempeño y se destacan por sus valores.	
		Prosecución de Estudios	Porcentaje de titulados/graduados de cada programa de pregrado que prosiguen estudios de postgrado o de educación continúa.	Estudio de inserción laboral

En la actualidad se está desarrollando el mismo análisis para los procesos relativos a la docencia de postgrado, investigación, vinculación con el medio y gestión institucional, a fin de visualizar los aspectos de estos procesos en los que hace falta discusión y definición por parte de la Universidad y lograr el mismo grado de completitud alcanzado en la docencia de pregrado. Respecto de la vinculación con el medio, en el año 2014 se implementó un sistema para el seguimiento y evaluación de sus actividades, dependiente de la Dirección de Vinculación con el Medio.

Por otra parte, durante el año 2015 el Comité de Coordinación aprobó³⁹ un procedimiento para la coordinación del trabajo de la Unidad de Gestión de Información y de la Unidad de Desarrollo de Sistemas, dependiente de la Dirección de Recursos Tecnológicos. Asimismo, se aprueba la creación del Comité Estratégico de Evaluación de Sistemas de Información, integrado por representantes de cada una de la Vicerrectorías, Facultades y la Dirección de Planificación y Desarrollo, el cual tiene como responsabilidad supervisar y aprobar tanto el plan de trabajo como el presupuesto anual de ambas unidades.

En resumen, la Universidad cuenta con una base de información de los principales procesos institucionales que ejecuta y cuyo desarrollo se está orientando progresivamente en función de sus propósitos. Las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para ello permiten recolectar, procesar y poner a disposición la información requerida por los distintos niveles y funciones institucionales para soportar la toma de decisiones y responder a los requerimientos de información realizados desde instituciones externas.

Aunque estos avances se han consolidado significativamente en el ámbito de la docencia de pregrado, se están desarrollando las acciones necesarias para alcanzar ese mismo nivel en los demás procesos institucionales: vinculación con el medio, investigación y docencia de postgrado.

b) Acceso y uso de la información para la gestión

Con la finalidad de avanzar en el acceso y uso de la información para la gestión de los principales procesos institucionales, en el desarrollo e instalación de los sistemas de información de la Universidad se ha implementado un proceso de mejora continua en la búsqueda de una mayor integración de datos y en el desarrollo de herramientas para el soporte de la gestión académica y administrativa.

La Dirección de Recursos Tecnológicos, entre los años 2011 y 2014, ejecutó e implementó 23 proyectos mediante los cuales se desarrollaron nuevos recursos tecnológicos, actualizándose recursos ya existentes (ver tabla 1.7.2). Como resultado de los mismos, al año 2014, la Universidad

³⁹ Acta Comité de Coordinación 16/11/2015.

cuenta con un portafolio de 23 sistemas de información en ambiente productivo, lo que representa una mejora de 8 sistemas nuevos respecto del año 2011.

Estos desarrollos y mejoras han permitido a la Universidad mantener un incremento sostenido en indicadores como el porcentaje de sistemas que pueden ser accedidos desde internet, el cual se incrementó en un 14% entre los años 2011 y 2014, facilitando las labores del personal académico y de gestión. Asimismo, también se presenta una mejora de 25% en el porcentaje de sistemas integrados, lo que ha permitido facilitar la operación y el traspaso de información entre unidades.

Tabla 1.7.2: Evolución de indicadores de Tecnologías de Información

Año	2011	2012	2013	2014
N° de proyectos tecnológicos implementados	2	6	8	7
N° de sistemas de información	15	15	22	23
% de sistemas con acceso en internet	47%	47%	59%	61%
% de sistemas con integración	53%	67%	82%	78%

En el ámbito de la gestión de los procesos docentes, las mejoras y desarrollos en los sistemas de información se han realizado en apoyo a: los procesos de admisión, matrícula y convalidaciones, de acuerdo a los criterios establecidos por la Comisión de Admisión y Matrícula de la Universidad; los procesos de rediseño curricular y de transición al sistema de créditos transferibles de acuerdo a las metas establecidas en el Convenio de Desempeño suscrito por la Universidad y el Ministerio de Educación para tal efecto.

Complementariamente, empleando la tecnología Inteligencia de Negocio (BI), se han generado informes sobre los procesos de admisión y matrícula, la inscripción de actividades curriculares, la planificación y resultados de las evaluaciones parciales, y el resultado de la evaluación a la docencia.

Para los procesos de gestión institucional se han realizado mejoras y desarrollos en los sistemas de planificación institucional, de gestión de personas, de gestión del CAE, y de contabilidad. Este último, implementado durante el año 2014, no sólo sustituyó al anterior sistema contable sino que también permitió el aumento de los centros de costo posibles de gestionar, lo que permitirá seguir avanzando en una mayor autonomía de gestión en las Facultades y sus unidades académicas. También permite la integración con otras áreas de la gestión financiera, con lo cual permitirá avanzar a una identificación más precisa de los costos de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio, lo que resulta imprescindible en el nuevo esquema de financiamiento público impulsado por el gobierno en su propuesta de reforma al sistema de educación superior.

Los esfuerzos realizados por la Universidad, en los últimos cuatro años, para mejorar la calidad de sus sistemas de información, se ve refrendado por el aumento en la utilización de los mismos por parte de los usuarios en sus actividades diarias, teniendo un incremento constante durante dicho período, prácticamente duplicando la cantidad de consultas semanales que los usuarios realizan a los mismos (ver tabla 1.7.3).

En el caso de los accesos al Sistema UCSH Producción, si bien después del significativo aumento que tuvo en el año 2012, el número de accesos se ha reducido sostenidamente. La explicación se encuentra en el hecho de que los accesos vía cliente-servidor están siendo sustituidos por la consultas vía web (Zona de Gestión). En el acceso a través de internet se garantiza la seguridad de

la información mediante el establecimiento de perfiles de usuario, los cuales son resguardados por contraseñas personales y tecnologías de seguridad informática.

Tabla 1.7.3: Evolución de la utilización de los principales sistemas de información

Año	2011	2012	2013	2014
N° de consultas en la Zona de Gestión (Web)	75.579	84.827	92.754	156.946
N° de accesos al Sistema UCSH Producción (Servidor)	19.664	51.303	49.273	45.925
N° de consultas semanales en la Zona de Gestión por trabajador	2,3	2,5	2,6	4,3

En resumen, la Universidad cuenta con sistemas de información para sus principales procesos institucionales, los que en su mayoría se encuentran integrados o interconectados y con un acceso cada vez mayor vía web, lo que facilita su acceso para la operación de las unidades e incentiva su uso para la gestión de las mismas.

No obstante, del análisis de los resultados y de las exigencias del medio, se desprende la necesidad de seguir avanzando en el desarrollo de sistemas orientados a la producción de información para la gestión mediante la implementación de repositorios de información especializados y herramientas de inteligencia de negocios. Estos desarrollos se encuentran contemplados y priorizados como parte del Programa Quinquenal 2016-2020 que da continuidad al actual Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

La gestión institucional de la Universidad se orienta de manera efectiva por los planes estratégicos y operativos que formula para el cumplimiento de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional, el que define claramente su identidad, misión, visión y ámbitos de desarrollo. En este cometido, las decisiones institucionales que se adoptan para la gestión y el desarrollo de los principales procesos que emprende, articulan de manera consistente su identidad de Universidad Católica y Salesiana con las exigencias de asegurar tanto la calidad de su quehacer como la sustentabilidad del Proyecto Institucional.

Asimismo, la gestión institucional también se orienta al mejoramiento continuo del 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 Plan de Desarrollo Estratégico para el periodo 2012 – 2020, 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

El sistema de gobierno de la Universidad no sólo establece una clara separación entre la propiedad y la gestión de la Institución, mediante la distinción de responsabilidades y atribuciones entre la Junta Directiva y el Consejo Universitario, sino que también contempla un adecuado equilibrio

entre las funciones ejecutivas de las autoridades unipersonales y las funciones normativas y deliberativas de las instancias colegiadas contempladas tanto a nivel institucional como a nivel de las Facultades y de sus unidades académicas.

En términos de la estructura organizacional, se ha avanzado en el proceso de instalación de las Facultades, concentrando en ellas las funciones de dirección, supervisión y evaluación de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio que realizan sus unidades académicas. Asimismo, se ha consolidado la estructura de las Vicerrectorías en términos de las funciones de aseguramiento de la calidad, identidad y sustentabilidad del Proyecto Institucional de la Universidad,

La instalación de las Facultades también ha implicado una descentralización gradual de las decisiones que las afectan, manteniéndose en las autoridades superiores, unipersonales y colegiadas, las decisiones de carácter estratégico. Las instancias de toma de decisiones a nivel de las Facultades y de sus unidades académicas también consideran la integración de los estamentos de académicos y estudiantes, recogiendo la tradición de participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria en los organismos colegiados, que la Universidad ha practicado desde sus orígenes. Las autoridades unipersonales y colegiadas de la Universidad disponen de la información necesaria para la toma de decisiones, la que también es transparente para las distintas áreas y niveles de su organización.

En relación con los mecanismos de control, la Universidad ha avanzado en el establecimiento y desarrollo de mecanismos para el seguimiento y evaluación de sus principales procesos institucionales. La participación de la Universidad en la acreditación institucional y de programas de pregrado ha permitido consolidar y perfeccionar los mecanismos de seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación del desempeño de sus distintas actividades.

De acuerdo a la consulta a informantes claves⁴⁰, los estamentos de la comunidad universitaria reconocen que el gobierno de la Universidad se encuentra claramente establecido en las normas que ordenan su funcionamiento en los distintos niveles de su estructura organizacional, y que las autoridades que asumen esta responsabilidad son idóneas en el ejercicio de sus funciones. No obstante, en esta consulta, el estamento de académicos presenta un juicio crítico respecto tanto de los órganos de gobierno como de la idoneidad de las autoridades de sus unidades académicas, y coincide con el personal de gestión en que no existen mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de los directivos.

Aunque se reconoce, en esta consulta, que la instalación de las Facultades ha permitido mayores niveles de autonomía en el ámbito académico así como de una mayor coordinación entre las unidades de una misma o de similares áreas disciplinares, aún se mantienen decisiones y procesos centralizados. Otro aspecto señalado, se refiere a que la organización en Facultades también ha impactado en menores instancias de coordinación y espacios de diálogo con las unidades académicas fuera de su Facultad.

Por otra parte, según esta misma consulta, los diferentes estamentos concuerdan, en mayor o menor medida, en que existen y operan instancias participativas para la toma de decisiones en los

⁴⁰ Consulta a Informantes Claves, Anexo N° 1.

distintos niveles que componen la Universidad, las que garantizan que las decisiones adoptadas no se vean influidas por grupos específicos en función de sus intereses.

En consideración a estos antecedentes evaluativos, es posible señalar que el sistema de gobierno y la organización de la Universidad son funcionales a los propósitos institucionales y a la estrategia adoptada para su cumplimiento. Las instancias de toma de decisiones consideradas en la normativa institucional funcionan regularmente, contemplan la participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria y disponen de información suficiente para adoptar sus decisiones.

Para el control de sus principales procesos, la fiscalización de sus actuaciones y la evaluación de la calidad de sus servicios, la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos y mecanismos establecidos, los que operan de manera adecuada y proporcionan información para el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

Asimismo, de la evaluación realizada y de los resultados de la consulta a informantes claves, también se detectó que es necesario seguir avanzando en el desarrollo de políticas y mecanismos que, manteniendo las decisiones de orden estratégico en los niveles superiores del gobierno universitario, permita una mayor autonomía operativa de las Facultades.

2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas

La gestión de personal en la Universidad se realiza de acuerdo a las orientaciones, criterios, instancias, normas y procedimientos establecidos en la Política Institucional de Personal. En esta política se destacan los mecanismos de vinculación contractual que la Universidad establece con su personal, que contempla como uno de los rasgos característicos de la identidad institucional, el pleno respeto de los derechos laborales, sindicales y previsionales de sus trabajadores.

De esta forma, la contratación del personal se realiza, de ordinario, mediante contrato de trabajo indefinido, empleándose de manera limitada el contrato de plazo fijo, así como el de prestación de servicios profesionales. Se privilegia la contratación a jornada completa y sólo los académicos adjuntos mantienen contratos por horas variables.

Otros aspectos destacados de la Política Institucional de Personal, corresponden a los mecanismos, procedimientos y recursos asignados para la formación del personal, tanto académico como de gestión; la existencia de una matriz y un diccionario de competencias por familia de cargo, donde se identifican competencias sello y de gestión, orientando las actividades de selección, formación y evaluación de cargos y la mantención de un fondo de retiro voluntario para el personal que cumple 65 años de edad, como mecanismo de renovación del personal.

Respecto de los mecanismos de evaluación del desempeño del personal se ha decidido reemplazar los anteriores compromisos anuales de trabajo (CAT) por compromisos de desempeño plurianuales, iniciándose este proceso con las autoridades superiores (decanos, vicerrectores y directores de Rectoría), de manera de afianzar una cultura evaluativa del desempeño desde los niveles superiores hacia los equipos de trabajo. Adicionalmente, estos compromisos se realizan en función de los objetivos y metas de la planificación estratégica, tanto a nivel institucional como de las Facultades.

En relación con las dotaciones de personal, la mayor parte de ellas corresponden a la de los académicos, la cual no sólo se concentra en las Facultades sino que también, en su mayoría, está dedicada a realizar o a apoyar las actividades académicas de la Universidad. De acuerdo a sus niveles de formación, la dotación de personal resulta competente para las funciones que se le encomienda, habiendo evolucionado su número de acuerdo a la matrícula de estudiantes.

De acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayor valoración que el personal realiza de la Política Institucional de Personal, está referida a las normas y procedimientos para su perfeccionamiento y capacitación. También las distintas dotaciones del personal reconocen la existencia de normas y procedimientos claros y adecuados en los procesos de selección y contratación, aunque esta valoración es menor respecto de las referidas a la evaluación del personal.

No obstante, también se considera que los procesos de selección se realizan en tiempos mayores a los requeridos y que las escalas de remuneraciones no siempre favorecen la atracción de postulantes que cumplan el perfil de competencias de los cargos concursados en ciertas áreas académicas y de gestión. El nivel de remuneraciones también dificultaría la retención del personal más calificado, aunque no existe una opinión generalizada de que debiera ajustarse a los valores de mercado, debido a que esta situación se apreciaría como menos crítica en el personal con mayor tiempo de permanencia en la Universidad y por los demás beneficios contractuales que compensan esa diferencia.

Asimismo, de esta consulta se desprende que la evaluación del desempeño se percibe como el aspecto más débil de la Política Institucional de Personal, situación que se espera revertir con la instalación de los compromisos de desempeño, lo que permitiría establecer tanto un sistema de evaluación en cascada desde las autoridades superiores hasta los equipos de trabajo, como integrado al sistema de planificación institucional.

A partir de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Política Institucional de Personal orienta efectivamente los procesos de gestión de personas en la Universidad, la cual se encuentra plenamente vigente, se aplica de manera permanente y sistemática en todos los niveles y ámbitos de la organización, permitiendo que las dotaciones de personal 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.

Se tiene contemplado para el año 2016, finalizar el proceso de actualización de la Política de Personal y los correspondientes manuales que contempla la nueva versión, lo que permitirá adecuar sus orientaciones y criterios a las necesidades actuales de desarrollo académico de la Universidad, no sólo según los objetivos de su Plan de Desarrollo Estratégico, sino que también en función de las exigencias que impone el medio institucional en que se desenvuelve.

2.3. Recursos Físicos

La Universidad ha consolidado su política de inversión en infraestructura para la ampliación y mejoramiento de los espacios de estudio y trabajo de la comunidad universitaria en el Barrio Lira – Carmen de la ciudad de Santiago, donde se ubican los terrenos e inmuebles de la Casa Central. La continuidad de esta política ha permitido dotar a la nueva Facultad de Ciencias de la Salud de las dependencias e instalaciones necesarias para su funcionamiento, al mismo tiempo que ha

permitido mantener los indicadores de disponibilidad de espacios para los estudiantes y el personal.

Complementariamente, las dependencias e instalaciones de la Universidad cuentan con el equipamiento y los servicios básicos necesarios para el funcionamiento de sus distintas unidades y el desarrollo de las actividades académicas y de gestión. La existencia de un fondo anual para la mantención y reposición de los activos fijos permite que operen en condiciones adecuadas y se renueven en función de su depreciación.

De acuerdo a la consulta de informantes claves, los estudiantes, académicos y personal de gestión consideran mayormente que la dotación de recursos materiales es adecuada en función de sus requerimientos de estudio y trabajo. Esta opinión es compartida por los directivos académicos y de gestión respecto de la suficiencia y calidad de la infraestructura, los que tienen una apreciación aún más positiva respecto del equipamiento.

No obstante, de esta consulta también se desprende que la dotación de salas de clases está muy ajustada a los requerimientos regulares de docencia de los programas de formación, lo que dificultaría la programación de actividades docentes eventuales o emergentes. Esta situación se produciría porque una parte importante de las actividades docentes tienden a concentrarse en determinados días y horarios. Por otra parte, también se señaló que laboratorios de especialidad de la Facultad de Ciencias de la Salud resultaban insuficientes en función de los requerimientos docentes de los programas de pregrado, y que la infraestructura no siempre está adecuada a las necesidades de personas con movilidad reducida.

Estos aspectos están considerados para ser resueltos en el Plan Maestro de Infraestructura de la Universidad, que en su primera etapa, ya concluida, contempló la construcción e implementación de los laboratorios de especialidad para los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias de la Salud, los cuales comienzan a operar en el primer semestre del año 2016. Asimismo, la reciente adjudicación de fondos del Servicio Nacional de la Discapacidad, permitirá dar inicio a la ejecución del Programa de Inclusión para estudiantes en situación de discapacidad.

En la consulta a informantes claves también se señala como preocupación la situación del recinto de Lo Cañas por encontrarse en comodato, lo que limitaría las posibilidades de desarrollo de su infraestructura. En consideración a esta situación, la Universidad ha decidido su potenciamiento sólo como Campo Deportivo, destinando el uso de las salas de clases y oficinas para el funcionamiento anexo de la Escuela de Ciencias del Movimiento y Deporte, al trasladarse la Escuela de Filosofía a las dependencias de la Casa Central, manteniendo abierta a todos los estudiantes las instalaciones deportivas, la biblioteca y el laboratorio de computación.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible establecer que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la identificación, desarrollo, mantención y renovación de sus recursos físicos, los que orientan las decisiones de inversión que se realizan en este ámbito y permiten que los activos operen en condiciones adecuadas para la realización de sus actividades académicas y de gestión y en cantidad suficiente, de acuerdo a la matrícula de estudiantes y a la dotación de personal. Sin embargo, es necesario seguir avanzando en la ejecución del Plan Maestro de Infraestructura con la finalidad de mejorar la disponibilidad de espacios de estudio y trabajo.

2.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación

La Universidad ha logrado realizar mejoras y avances sostenidos en los sistemas de apoyo a la gestión académica y administrativa, los que proporcionan información consolidada sobre su quehacer en los principales procesos institucionales. Asimismo, las inversiones en equipamiento y software computacional han permitido mejorar los indicadores de su disponibilidad en relación con los estudiantes, académicos y personal de gestión.

Destacan, en particular, que la totalidad de las salas de clases en la Universidad cuenten con equipamiento multimedia y conexión a internet; el significativo aumento del uso de software educacional por los estudiantes en las salas de computación habilitadas específicamente para ello; y la total virtualización de los datacenter que ha permitido incrementar los accesos vía web a los sistemas de información para la comunidad universitaria, reduciendo la dependencia de su acceso vía cliente-servidor.

En la consulta a informantes claves, es significativa la valoración que los estudiantes realizan del equipamiento multimedia para el apoyo de la docencia. De la misma forma, los directivos académicos y de gestión aprecian positivamente la calidad y suficiencia del equipamiento disponible para la realización de las actividades de la Universidad, aun cuando en los directivos de gestión esa apreciación es menor respecto de la suficiencia y accesibilidad de los sistemas informáticos.

En virtud de estos antecedentes, es posible establecer que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la identificación y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación que requiere la realización de sus actividades académicas y de gestión. Estas políticas y mecanismos han permitido que la Universidad cuente con sistemas de apoyo académico y administrativo adecuados, una disponibilidad suficiente de equipamiento computacional en términos de su matrícula de estudiantes y dotación de personal, así como servidores virtuales que están permitiendo un acceso y uso creciente a los sistemas de información por parte de los distintos estamentos de la comunidad universitaria.

No obstante, es necesario seguir avanzando en el desarrollo de aplicaciones que permitan un mayor acceso y uso de la información disponible en los sistemas que actualmente cuenta la Universidad, así como en la instalación de nuevos sistemas o dispositivos que permitan automatizar la recolección, procesamiento y disponibilidad de información en aquellas actividades en las que aún se realiza de forma manual. Estos aspectos se tienen contemplados para ser resueltos en el Plan de Desarrollo Estratégico que guía el trabajo hasta el año 2020.

2.5. Recursos Financieros

La aplicación de las políticas financieras y de las normas presupuestarias que la Universidad ha adoptado en su gestión institucional, le han permitido sostener por largo tiempo una sólida y favorable posición financiera en términos de liquidez, solvencia y endeudamiento. Aunque su principal fuente de ingresos proviene de los derechos y aranceles de los programas de formación, en los últimos años ha aumentado significativamente la participación de los ingresos adjudicados mediante el concurso a fondos públicos.

Esta situación ha permitido enfrentar la tendencia al alza en los gastos de operación de manera que en los últimos años se ha logrado mantener su proporción en relación a los ingresos operacionales, permitiendo incluso mejorar el margen operacional y la rentabilidad del patrimonio de la Universidad, asegurando de ese modo el financiamiento de las inversiones para la reposición del activo fijo. En este sentido, la Universidad mantiene su política de inversión de la totalidad de sus excedentes, de forma de cumplir su condición de institución sin fines de lucro.

Por otra parte, la mejora del margen operacional se ha producido sin afectar las ayudas estudiantiles que la Universidad otorga con recursos propios, las que incluso aumentaron en relación con los ingresos por aranceles a partir del año 2012. Asimismo, el bajo nivel de endeudamiento de largo plazo asegura el acceso al crédito bancario que se requerirá para el financiamiento de las inversiones proyectadas en el Plan Maestro de Infraestructura.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, tanto los directivos como el personal de gestión consideran que la disponibilidad de recursos financieros de la Universidad es adecuada, aunque los académicos presentan una visión más crítica al respecto. Sin embargo, existe un consenso bastante amplio de que la Universidad no sólo es capaz de autofinanciarse con bajos niveles de endeudamiento sino que también mantiene una política de gasto responsable y, por tanto, sostenible en el tiempo.

De esta forma, se valora de forma positiva la tranquilidad que otorga la actual situación financiera para desarrollar el quehacer de la Universidad, la confianza en la capacidad de pago oportuno de sus obligaciones, especialmente de las remuneraciones del personal, así como también la transparencia y la probidad en la gestión institucional. No obstante, también se plantea la necesidad de diversificar las fuentes de ingreso, de manera de reducir la dependencia de los ingresos provenientes de los programas de formación.

De esta consulta también se desprende la percepción crítica de que la asignación presupuestaria no siempre sería coherente con los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico, por cuanto se privilegiaría el financiamiento de la operación y la sustentabilidad financiera sin priorizar la calidad y la identidad institucional. Asimismo, en el área académica se considera que existiría una excesiva centralización y control del presupuesto, lo que reduciría la autonomía de las Facultades para decidir sobre la asignación de los recursos financieros.

A partir de estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad ha logrado mantener de forma sostenida una situación de liquidez, solvencia y endeudamiento favorable, así como una mejora de su margen operacional y rentabilidad patrimonial. Esta situación es el resultado de la aplicación sistemática de las políticas financieras que orientan la asignación presupuestaria y la gestión financiera de sus recursos, así como de la existencia de sistemas y procedimientos para la planificación de la operación y gestión de su presupuesto, los que operan regularmente y son aplicados en todos los niveles institucionales, en consonancia con la planificación estratégica.

Asimismo, la proyección de las principales variables que determinan los ingresos y egresos futuros de la Universidad son consistentes con los propósitos institucionales y aseguran la generación de las condiciones necesarias para el financiamiento de la operación y de las inversiones que demanda el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico.

No obstante, es necesario seguir avanzando en una mayor descentralización de la gestión presupuestaria, para lo cual también se requiere realizar adecuaciones en el sistema contable de la Universidad, que permita identificar adecuadamente tanto los ingresos y costos de las Facultades y sus unidades académicas, como los criterios para determinar la distribución de los gastos centralizados y los márgenes de contribución para su financiamiento.

2.6. Planificación del Desarrollo Institucional

La Universidad cuenta con un Proyecto Institucional claro que orienta de manera efectiva la planificación estratégica establecida por las autoridades superiores a nivel institucional, proceso que se ha desarrollado de manera continua por más de veinte años y que se ha extendido a las Facultades, las que actualmente cuentan con un plan de desarrollo estratégico consistente con los objetivos estratégicos del plan de desarrollo institucional.

Del mismo modo, el Sistema de Planificación Institucional asegura que la planificación operativa de todas las unidades académicas y de gestión se encuentra alineada con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

Por otra parte, la Universidad realiza de manera sistemática y sostenida evaluaciones de sus principales procesos institucionales, cuyos resultados permiten el ajuste de los planes estratégicos y operativos. En este sentido, se ha logrado consolidar la articulación entre las acciones de evaluación interna y la participación de la Universidad y de sus unidades en procesos de acreditación y certificación, tanto a nivel institucional como de las unidades. De esta manera, los planes de mejora presentados en la evaluación externa corresponden a los planes institucionales, lo que ha permitido que no se produzcan duplicidades o paralelismos en la planificación.

Asimismo, la participación de la Universidad y de sus unidades en estos procesos de acreditación y certificación, han impactado positivamente en la capacidad de realizar diagnósticos internos, para la detección de las fortalezas y debilidades en los principales procesos institucionales. Un menor nivel de desarrollo presenta la capacidad de diagnóstico del medio externo, la que se concentra en los estudios y análisis que realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo, aunque tanto las unidades académicas y las de gestión se están vinculando de manera creciente con instituciones y redes para un mayor conocimiento de las buenas prácticas prevalecientes en el medio.

De acuerdo a la consulta de informantes claves, el personal de gestión considera que los mecanismos e instrumentos empleados por sus unidades para la planificación, evaluación y diagnóstico son adecuados, aun cuando esta valoración es menor en el personal académico. A nivel de los directivos existe un amplio consenso en que la Universidad cuenta con capacidades de análisis institucional, aunque esta valoración es menor respecto de los mecanismos que permiten verificar adecuadamente el grado de avance hacia las metas establecidas.

En particular, en los directivos académicos existe un amplio consenso de que su trabajo se vincula de manera efectiva con la planificación institucional, por lo que tienen una apreciación positiva de la planificación institucional, aunque su juicio es crítico respecto de los mecanismos para la evaluación de las actividades.

De esta consulta también se desprenden algunas preocupaciones sobre el desarrollo institucional: no se percibe una definición clara del aporte al Proyecto Institucional de las áreas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio; se percibe una tensión entre la necesidad de la Universidad de modernizarse y adaptarse a las exigencias del medio, consideradas como *lógicas de mercado*, y la identidad institucional representada por el legado del Cardenal Silva Henríquez; y se percibe una falta de posicionamiento público, relacionada con la dificultad de instalarse como un referente en áreas donde la Universidad tiene una experticia importante.

A partir de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con un sistema de planificación institucional que orienta de manera sistemática y permanente los planes estratégicos y operativos en todos sus niveles y áreas. Asimismo, la capacidad de diagnóstico interno y del medio ha permitido que la evaluación de los principales procesos institucionales constituya un factor fundamental tanto de la planificación institucional como de su ajuste.

Sin embargo, se requiere seguir profundizando en la intencionalidad de construir una Universidad no sólo docente, lo que exige mayor sistematización de las actividades de vinculación con el medio; en una definición más clara de los propósitos institucionales en las áreas de docencia de postgrado e investigación; como también una proyección más efectiva del quehacer institucional en el medio y en mejorar la capacidad de diagnóstico del medio externo por parte de las unidades académicas y de gestión, para una más rápida capacidad de propuesta.

2.7. Bases de Información

El desarrollo y mejoramiento de los sistemas de apoyo académico y de gestión ha permitido seguir ampliando las bases de información de los principales procesos institucionales de la Universidad. La mayoría de estos sistemas se encuentran integrados o interconectados y con un acceso cada vez mayor vía web, lo que facilita su acceso para la operación de las unidades e incentiva su uso para la gestión de las mismas.

Al mismo tiempo, se ha realizado un esfuerzo significativo para que este desarrollo y mejora se oriente progresivamente en función de la verificación de los propósitos institucionales. La creación de la Unidad de Gestión de Información en la Dirección de Planificación y Desarrollo, ha permitido coordinar y sistematizar las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para la recolección, procesamiento y provisión de la información requerida tanto por los distintos niveles y funciones institucionales en su toma de decisiones, como por organismos o entidades externas.

Al respecto, los avances más significativos en la gestión de información institucional se han producido en el ámbito de la docencia de pregrado y se tiene previsto, en el futuro inmediato, desarrollar las acciones necesarias para alcanzar ese mismo nivel en los demás procesos institucionales. No obstante, se debe seguir avanzando en el desarrollo de sistemas orientados a la producción de información para la gestión mediante la implementación de repositorios de información especializados y herramientas de inteligencia de negocios. Estos desarrollos se encuentran contemplados en el actual Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, tanto los directivos académicos y de gestión consideran que la Universidad tiene capacidad de manejo de la información para la gestión. En este sentido, se reconoce el esfuerzo que realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo en la

provisión de indicadores para la toma de decisiones en los distintos niveles y áreas del quehacer institucional.

A partir de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con bases de información de sus procesos institucionales, especialmente de la docencia de pregrado, y que la gestión de esta información se está realizando en función de la verificación de los propósitos institucionales. Asimismo, la integración e interconexión de los sistemas de información, así como su progresivo acceso vía web, está facilitando el uso de la información de las distintas unidades de la Universidad en sus funciones de gestión.

Sin embargo, es necesario seguir avanzando en la ampliación de las bases de información, en particular respecto de la docencia de postgrado e investigación. También se deben implementar repositorios de esta información que faciliten su acceso y uso en la gestión del quehacer institucional.

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

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

- El Proyecto Institucional de la Universidad define claramente los propósitos de su misión y visión y orienta consistentemente los objetivos y metas establecidos para su concreción en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 - 2020. Para el cumplimiento de estos propósitos, en la gestión institucional de la Universidad se conjugan eficazmente los criterios de identidad, calidad y sustentabilidad, orientando de manera efectiva la organización de sus funciones, la planificación de sus acciones y la toma de decisiones.
- El sistema de gobierno y la organización de la Universidad se encuentran claramente establecidos, identificando las instancias de toma de decisiones y de participación de la comunidad, así como los mecanismos de control en los procesos más relevantes de su quehacer. La normativa estatutaria y reglamentaria que regula el sistema de gobierno se encuentra plenamente vigente y se aplica en los distintos niveles de la organización.
- La gestión del personal se realiza de acuerdo a políticas y mecanismos claramente establecidos, los cuales son conocidos y se aplican de manera sistemática en todos los niveles de su estructura, regulando la selección, contratación, inducción, evaluación y formación de las personas que laboran en la Universidad. Su aplicación permite contar con una dotación de personas adecuada y cuyo desempeño posibilita el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- La gestión de los recursos físicos y tecnológicos de la Universidad cuenta con políticas establecidas que permiten identificar sus necesidades de desarrollo, así como con mecanismos que aseguran su mantención y renovación. La aplicación de estas políticas y mecanismos permite que la disponibilidad, calidad y accesos a estos recursos sea adecuada para la realización de las actividades académicas y de gestión.
- La gestión financiera de la Universidad es orientada eficazmente tanto por las políticas definidas para el financiamiento de sus operaciones e inversiones, como por los mecanismos

establecidos para la planificación y gestión de su presupuesto. Estas políticas y mecanismos forman parte de los procesos de planificación institucional, se aplican de manera sistemática y operan regularmente en todos los niveles organizacionales, permitiendo que la Universidad cuente con una posición financiera sólida y estable que garantiza la sustentabilidad del Proyecto Institucional.

- La planificación del desarrollo institucional está articulada de manera efectiva con los procesos de evaluación institucional, mediante la existencia de políticas, mecanismos e instancias que permiten orientar la toma de decisiones en los distintos niveles y áreas de la Universidad en función de sus propósitos. Para el análisis institucional se cuenta con bases de información de los principales procesos que realiza la Universidad, lo que permite contar con los indicadores necesarios para evaluar el comportamiento institucional y sus resultados.

No obstante lo anterior, se detectaron las siguientes debilidades:

- Se requiere consolidar los mecanismos que se están implementando para establecer los compromisos de desempeño de las autoridades superiores, de manera de seguir avanzando en el proceso de empoderamiento de las Facultades para una mayor autonomía en su gestión, en función de su planificación estratégica recientemente establecida.
- Es necesario finalizar el proceso de actualización de la Política Institucional de Personal, con la finalidad de adecuarla tanto a los procesos de rediseño curricular y de la docencia que se está realizando en los programas de formación de pregrado, como a la necesidad de una evaluación más exigente y de una mayor producción académica que impone el medio universitario del país.
- Es necesario seguir avanzando en la realización de las inversiones en infraestructura contempladas en el Plan Maestro de Infraestructura, de manera de superar la actual disponibilidad de espacios, la que es ajustada para los requerimientos de la docencia de pregrado.
- Se requiere asegurar mayores márgenes de operación para el financiamiento de las inversiones que demanda el desarrollo institucional, así como distinguir más precisamente la información de los ingresos y costos de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, con la finalidad de permitir una asignación presupuestaria funcional a los propósitos institucionales en cada una de esas áreas.
- Se requiere seguir profundizando en la capacidad de diagnóstico y análisis de las actividades de docencia de postgrado, investigación y vinculación, con la finalidad de establecer con mayor claridad las posibilidades y limitaciones de su contribución al cumplimiento de los propósitos institucionales. Del mismo modo, se debe seguir avanzando en la capacidad de diagnóstico y análisis del medio institucional.

II. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

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

El Modelo de Formación⁴¹ de la Universidad Católica Silva Henríquez, vigente desde el año 2003 y actualizado recientemente en el año 2014, define el marco orientador y regulador de la formación personal, académica y profesional de los programas de pregrado.

Estas orientaciones asumen los principios de calidad, identidad y responsabilidad, en coherencia tanto con la Misión, Visión y Valores establecidos en el Proyecto Institucional de la Universidad, como con las directrices establecidas en los documentos emanados desde las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y las tendencias internacionales en educación superior. 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 - profesionales por competencias, la flexibilidad de los Planes de Estudio y la articulación entre los programas de pregrado, postgrado y formación continua.

Lo anterior se operacionaliza a través de una estructura curricular que da cuenta de una propuesta formativa interdisciplinaria con participación de una comunidad de aprendizaje abierta al diálogo y a la innovación, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el servicio a la sociedad, consolidando 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 avanzar en su propia trayectoria formativa, articulada con la prosecución de estudios de postgrado y de formación continua.

A continuación, se reseñan los aspectos fundamentales que orientan actualmente la gestión de la docencia de pregrado, en términos de la aplicación y vigencia de las políticas y mecanismos empleados por la Universidad en el aseguramiento de la calidad, en consonancia con los principios de identidad y responsabilidad establecidos en el Modelo de Formación, específicamente 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 uno de estos ámbitos 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. La información estadística proporcionada corresponde al período entre los años 2010 y 2014, aunque en los casos en que está disponible se hace referencia al año 2015.

⁴¹ Modelo de Formación Universidad Católica Silva Henríquez, 2014.

1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado

Una docencia de excelencia basada en el Modelo de Formación Salesiano es el eje establecido para la docencia de pregrado en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, en el que se consideran las siguientes orientaciones estratégicas:

- La docencia de excelencia, la formación integral y el desarrollo de los talentos de todos los estudiantes de la Universidad, bajo la inspiración del Modelo de Formación Salesiano y de los propósitos establecidos en su Misión, busca lograr en sus egresados un sello de identidad para la transformación social que promueve la calidad de vida y los derechos humanos.
- El compromiso preferente de la Universidad 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.
- La colaboración de académicos competentes en su campo del saber, cuyo trabajo se base en la experiencia profesional o en la investigación y 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.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los propósitos de inclusión e innovación definidos en la Visión de la Universidad, también en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 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 consideración a estas orientaciones estratégicas y teniendo como marco el Modelo de Formación de la Universidad, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 se estableció como objetivo prioritario para 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, tanto en el Programa de Inclusión de Talentos como en el Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia se han establecido las siguientes metas estratégicas:

- 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.
- 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 educación continua.

- 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; la dotación adecuada, idoneidad y perfeccionamiento de los docentes; la calidad de los servicios y recursos educacionales; acciones para el aumento del capital social de los estudiantes y la vinculación efectiva con los empleadores y los egresados.
- 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.

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 institucionales anteriormente reseñados.

a) Oferta de programas de pregrado

La oferta de programas de pregrado es responsabilidad de las Facultades a través de sus unidades académicas, las que actualmente corresponden a: Facultad de Ciencias de la Salud; Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía; Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; y Facultad de Educación. También se cuenta con la Dirección de Bachillerato y Propedéutico bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica.

En la Facultad de Ciencias de la Salud se imparten cuatro programas de pregrado: Enfermería; Fonoaudiología; Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente; y Kinesiología (ver tabla 1.1.1).

TABLA 1.1.1: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera/Programa	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Enfermería	2014	10	Diurna	Enfermero(a)	Licenciado(a) en Enfermería
Fonoaudiología	2013	10	Diurna	Fonoaudiólogo(a)	Licenciado(a) en Fonoaudiología
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	2014	9	Diurna	Ingeniero(a) en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	Licenciado(a) en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
Kinesiología	2010	10	Diurna	Kinesiólogo(a)	Licenciado(a) en Kinesiología

En la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía se imparten tres programas de pregrado: Bachillerato en Filosofía; Pedagogía en Filosofía; y Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media (ver tabla 1.1.2).

TABLA 1.1.2: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS RELIGIOSAS Y FILOSOFÍA

Carrera/Programa	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Bachillerato en Filosofía	2012	6	Diurna	No conducente a Título	Bachiller en Filosofía
Pedagogía en Filosofía	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Filosofía	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Religión en Educación Básica y Media	Licenciado(a) en Educación

En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas se imparten siete programas de pregrado: Contador Público y Auditor; Derecho; Ingeniería Comercial; Ingeniería en Administración; Psicología; Sociología; y Trabajo Social (ver tabla 1.1.3).

TABLA 1.1.3: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y ECONÓMICAS

Carrera/Programa	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Contador Público y Auditor	2010	9	Diurna y Vespertina	Contador Público y Auditor	Licenciado(a) en Contabilidad y Auditoría
Derecho	2007	10	Diurna y Vespertina	Título Otorgado por la Corte Suprema de Justicia	Licenciado(a) en Ciencias Jurídicas y Sociales
Ingeniería Comercial	1992	10	Diurna y Vespertina	Ingeniero(a) Comercial con mención en Administración	Licenciado(a) en Ciencias de la Administración de Empresas
Ingeniería en Administración	1996	8	Vespertina	Ingeniero(a) en Administración	No conducente a grado
Psicología	2005	10	Diurna	Psicólogo(a)	Licenciado(a) en Psicología
Sociología	2001	10	Diurna	Sociólogo(a)	Licenciado(a) en Sociología
Trabajo Social	1992	9	Diurna y Vespertina	Trabajador(a) Social	Licenciado(a) en Trabajo Social

En la Facultad de Educación se imparten once programas de pregrado: Educación Parvularia; Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales; 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 Historia y Geografía; Pedagogía en Inglés; y Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa (ver tabla 1.1.4).

TABLA 1.1.4: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

Carrera/Programa	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Educación Parvularia	1992	8	Diurna	Educador(a) de Párvulos	Licenciado(a) en Educación
Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales	2015	2	Vespertina	No conducente a título	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Castellano	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Castellano	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Artística	2006	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Artística en Básica y Media con mención en Artes Visuales o Artes Musicales	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Básica	1992	8	Diurna y Vespertina	Profesor(a) de Educación Básica con mención en Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Estudio y Comprensión de la Naturaleza o Ciencias Sociales	Licenciado(a) en Educación

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

Pedagogía en Educación Diferencial	1992	9	Diurna	Profesor(a) de Educación Diferencial con mención en Discapacidad Cognitiva y Alteraciones Severas del Desarrollo o Dificultades de Aprendizaje e Inclusión Educativa	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Física	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Educación Física	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	2011	4	Vespertina	Profesor(a) de Educación Técnica y Formación Profesional	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Historia y Geografía	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Historia y Geografía	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Inglés	1992	8	Diurna	Profesor(a) de Inglés para Educación Básica y Media	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	2000	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Matemáticas e Informática Educativa	Licenciado(a) en Educación

La Dirección de Bachillerato y Propedéutico imparte un único programa de pregrado correspondiente al Bachillerato en Ciencias y Humanidades (ver tabla 1.1.5).

TABLA 1.1.5: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA DIRECCIÓN DE BACHILLERATO Y PROPEDÉUTICO

Carrera/Programa	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	2011	2	Diurna y Vespertina	No conducente a título	Bachiller en Ciencias y Humanidades

De esta manera, en la actualidad, la Universidad realiza su oferta de formación de pregrado, impartiendo 26 programas de pregrado. En consideración a la clasificación empleada por el Consejo Nacional de Educación, esta oferta se realiza en ocho áreas del conocimiento: 13 en el área de Educación; 3 en el área de Administración y Comercio; 3 en el área de Ciencias Sociales; 3 en el área de Salud y uno en las áreas de Ciencias, Derecho, Humanidades y Tecnología, respectivamente.

El 38% de estos programas de pregrado se han abierto en los últimos diez años, lo que representa la creación de 10 programas de pregrado. Lo anterior ha permitido diversificar su oferta en cinco nuevas áreas del conocimiento: Ciencias, Derecho, Humanidades, Salud y Tecnología. Esta ampliación y diversificación de la oferta de programas de pregrado de la Universidad es consistente con las áreas de desarrollo establecidas en su Proyecto Institucional, que en su definición corresponden a: 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.

De acuerdo a las metas del Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 se mantiene el propósito de seguir ampliando y diversificando esta oferta, de manera que la Facultad de Ciencias de la Salud se encuentra realizando la evaluación de proyectos de nuevos programas, correspondientes a Terapia Ocupacional, Nutrición y Dietética y Tecnología Médica. De igual manera, en el área de Humanidades y Artes se tiene considerada la formulación de proyectos de nuevos programas de Licenciatura afines a las disciplinas en que se imparte Pedagogías, así como en el área de Ciencias Sociales se proyectan nuevos programas de pregrado en el ámbito de las Comunicaciones.

Por su parte, se ha postergado la formulación de proyectos de nuevos programas de pregrado tanto en el área de Tecnología como en el ámbito de la formación de técnicos universitarios, a la espera de las definiciones sobre la disponibilidad y uso futuro de espacios, que se establecerán en el Plan Maestro de Infraestructura.

Actualmente, la oferta de programas de pregrado, tanto en la jornada diurna como vespertina, se realiza en la única sede que la Universidad tiene en la ciudad de Santiago. La mayor parte de las actividades docentes de estos programas 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 se realizan en la Casona de San Isidro y las del Bachillerato en Ciencias y Humanidades en la Casona Violeta Parra. Todas estas dependencias se ubican en el Barrio Lira de la comuna de Santiago. Además, parte de las actividades docentes del programa de Pedagogía en Educación Física se realizan en las dependencias de Lo Cañas ubicadas en la comuna de La Florida.

En síntesis, la oferta de programas de pregrado que la Universidad realiza en la actualidad es plenamente consistente con la definición de sus áreas de desarrollo establecidas en el Proyecto Institucional. Del mismo modo, en el actual Plan de Desarrollo Estratégico se han establecido metas que orientan el desarrollo futuro de esta oferta, tanto en términos de las áreas del conocimiento como de los programas en que se proyecta ampliarla y diversificarla.

b) Matrícula de estudiantes y destinatario objetivo

La matrícula total en los programas de pregrado de la Universidad alcanzó a 5.415 estudiantes en los 26 programas impartidos en el año 2015, alcanzando una matrícula total promedio por programa de 208 estudiantes. Aunque la matrícula total declinó en los años 2012 y 2013, se recuperó en el año 2014 y de acuerdo a los antecedentes disponibles para el año 2015, esta matrícula alcanzó a 5.415 estudiantes, la mayor en los últimos seis años (ver tabla 1.1.6).

Por su parte, en el año 2015, la matrícula total en jornada diurna alcanzó a 4.595 estudiantes, representando el 85% de dicha matrícula, correspondiendo la diferencia a la matrícula en jornada vespertina, la que en los últimos seis años aumentó su participación en la matrícula total de estudiantes. Asimismo, la matrícula nueva en los 26 programas de pregrado impartidos en el año 2015, alcanzó a 1.615 estudiantes, la mayor cifra en los últimos seis años, denotando una tendencia al alza en los últimos tres años (ver tabla 1.1.6).

TABLA 1.1.6: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA EN LOS PROGRAMAS DE PREGRADO

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Programas de Pregrado	20	22	22	23	25	26
Matrícula Nueva	1.297	1.516	1.264	1.554	1.582	1.615
Matrícula Total en Jornada Diurna	4.351	4.558	4.205	4.223	4.373	4.595
Matrícula Total en Jornada Vespertina	581	677	631	621	641	820
Matrícula Total	4.932	5.235	4.836	4.844	5.014	5.415
Matrícula Promedio por Programa de Pregrado	247	238	220	211	201	208

Considerando la matrícula de estudiantes en programas de pregrado por facultades, en el año 2015, la Facultad de Educación concentró el 44% de la matrícula total, seguida por la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas con un 34% de dicha matrícula, y por la Facultad de Ciencias de la Salud, en que esa cifra alcanzó a un 19%, correspondiendo la diferencia a la

matrícula a los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía y de la Dirección de Bachillerato y Propedéutico (ver tabla 1.1.7).

No obstante, desde el año 2010 se produce un descenso progresivo de la matrícula total de estudiantes en la Facultad de Educación, en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía y en la Dirección de Bachillerato y Propedéutico, aunque en el año 2015 dicha tendencia se revierte. Esta situación fue compensada por el incremento de esta matrícula total en la Facultad de Ciencias de la Salud, fundamentalmente por la apertura de nuevos programas, y también en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas en la que se observa un aumento de esta matrícula en los últimos 4 años (ver tabla 1.1.7).

Por otra parte, en el año 2015, la Facultad de Educación concentró el 45% de la matrícula nueva en los programas de pregrado, seguida por la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas con un 29% de dicha matrícula, y por la Facultad de Ciencias de la Salud en que esa cifra alcanzó a un 21% (ver tabla 1.1.7).

TABLA 1.1.7: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA EN LOS PROGRAMAS DE PREGRADO POR FACULTADES

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula Total	4.932	5.235	4.836	4.844	5.014	5.415
Facultad de Ciencias de la Salud	98	217	331	549	840	1.051
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	1.542	1.668	1.599	1.689	1.781	1.847
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	135	125	133	128	102	102
Facultad de Educación	3.157	3.090	2.684	2.412	2.204	2.355
Dirección de Bachillerato y Propedéutico		135	89	66	87	60
Matrícula Nueva	1.297	1.516	1.264	1.554	1.582	1.615
Facultad de Ciencias de la Salud	98	143	184	308	414	339
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	447	502	409	555	556	466
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	48	30	35	40	22	42
Facultad de Educación	704	706	548	586	510	719
Dirección de Bachillerato y Propedéutico		135	88	65	80	49

De esta manera, la ampliación y la diversificación de la oferta de los programas de pregrado ha permitido sostener tanto la matrícula total como la de nuevos estudiantes, compensando la baja observada en algunos programas, principalmente, del área de Educación. Esta situación fue objeto de preocupación en el anterior proceso de acreditación institucional del año 2012⁴², por lo que los resultados alcanzados hasta el momento permiten señalar que la apertura de nuevos programas de pregrado, principalmente en el área de Salud, no sólo han permitido estabilizar la matrícula total de estudiantes, sino que también se observa una mayor matrícula de nuevos estudiantes desde el año 2013.

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, el 62% de los nuevos estudiantes matriculados en el año 2015 correspondieron a los grupos de edad de 21 años o menos, porcentaje que se ha mantenido relativamente estable desde el año 2010, aunque desde el año 2014 se verifica un incremento significativo de los estudiantes pertenecientes al grupo de edad de 18 años o menos. Asimismo,

⁴² CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

las mujeres representaron el 69% de la matrícula nueva en el año 2015, aunque se aprecia que este porcentaje ha estado aumentando desde el año 2010 (ver tabla 1.1.8).

TABLA 1.1.8: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA EN LOS PROGRAMAS DE PREGRADO POR EDAD Y SEXO (En porcentaje)

Año		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Edad	Menor o igual a 18 años	6%	7%	5%	4%	17%	16%
	Mayor que 18 y menor o igual a 21	58%	57%	58%	56%	48%	46%
	Mayor que 21 y menor o igual a 25	23%	21%	20%	23%	21%	18%
	Mayor de 25 años	14%	16%	16%	16%	14%	20%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Sexo	Femenino	58%	61%	58%	63%	68%	69%
	Masculino	42%	39%	42%	37%	32%	31%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Por otra parte, la gran mayoría de los nuevos estudiantes de pregrado de la Universidad reside en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago, concentrándose alrededor de la mitad de los mismos, en el año 2015, en las comunas de los sectores poniente y sur oriente, principalmente de Maipú, Puente Alto y La Florida, situación que se ha mantenido estable en los últimos seis años. Por otra parte, en dicho periodo, el porcentaje de estudiantes nuevos que proviene de comunas fuera de la Región Metropolitana ha variado entre un 3% y un 5%; siendo de un 4% el año 2015 (ver tabla 1.1.9).

TABLA 1.1.9: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN RESIDENCIA DE LOS ESTUDIANTES (En porcentaje)

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Santiago Poniente	23%	25%	22%	23%	25%	23%
Santiago Sur Oriente	27%	26%	28%	27%	24%	25%
Santiago Sur	19%	19%	18%	18%	17%	18%
Santiago Norte	9%	9%	7%	10%	10%	10%
Santiago Nor Oriente	6%	4%	5%	5%	5%	4%
Santiago Centro	4%	3%	5%	4%	5%	4%
Otras comunas de la Región Metropolitana	8%	9%	10%	10%	9%	12%
Fuera de la Región Metropolitana	3%	5%	5%	3%	4%	4%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Respecto del establecimiento de procedencia, de manera consistente con la misión institucional, el 95% de los nuevos estudiantes matriculados en el año 2015 fueron egresados de establecimientos subvencionados. En términos generales, del orden del 75% de los estudiantes provienen del sector particular subvencionado, el 20% de establecimientos municipales y un 5% de colegios particulares pagados (ver tabla 1.1.10).

TABLA 1.1.10: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN ESTABLECIMIENTO DE ORIGEN (En porcentaje)

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Municipal	17%	28%	22%	21%	19%	18%
Particular subvencionado	77%	67%	71%	74%	76%	77%
Particular pagado	6%	5%	7%	5%	5%	6%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de matrícula nueva proveniente de establecimientos subvencionados	94%	95%	93%	95%	95%	94%

Según antecedentes disponibles para el año 2015, los estudiantes nuevos que ingresaron a la Universidad, declararon un ingreso familiar cercano a un promedio de \$500.000, existiendo un 50% de familias que tienen un ingreso inferior a esta cifra, dado que la mayor parte de los padres labora como empleado, obrero o personal de servicio. Asimismo, más de la mitad expresó la necesidad de ayuda para financiar sus estudios, sea por créditos o becas. De hecho, en el año 2014, considerando tanto becas como créditos, se verificaron 4.105 ayudas para el financiamiento de los aranceles de los programas de pregrados, de las cuales el 31,7% correspondieron a becas de arancel provistas con fondos de la Universidad. Aunque las ayudas asignadas a los estudiantes han crecido sostenidamente desde el año 2010, las becas de arancel provistas por el MINEDUC prácticamente se quintuplicaron en este período (ver tabla 1.1.11).

De los antecedentes familiares declarados por los nuevos estudiantes en el año 2015, se desprende que la escolaridad de ambos padres, en el mayor porcentaje de los casos, corresponde a la enseñanza media completa, seguido por aquellos que tienen educación técnica profesional completa, de manera que ocho de cada diez estudiantes ingresados corresponden a la primera generación universitaria en su familia.

TABLA 1.1.11: EVOLUCIÓN DE LAS AYUDAS PARA EL FINANCIAMIENTO DEL PAGO DE ARANCELES DE PROGRAMAS DE PREGRADO

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Becas de Arancel Internas	861	1.163	1.180	1.217	1.302
Becas de Arancel MINEDUC	199	538	675	908	1.102
Crédito CAE	1.235	1.369	1.430	1.592	1.701
Total de Ayudas de Financiamiento Asignadas	2.295	3.070	3.285	3.717	4.105
Porcentaje de Ayudas con Fondos Internos	37,5%	37,9%	35,9%	32,7%	31,7%

En el año 2016, la Universidad fue una de las 30 instituciones universitarias y una de las cinco universidades privadas adscritas al beneficio de gratuidad establecido por el Ministerio de Educación. Esto permitió que la matrícula nueva alcanzara a 1.697 estudiantes, de los cuales el 64% fue adjudicatario de dicho beneficio, situación que representaría, de acuerdo a antecedentes preliminares, uno de los mayores porcentajes de beneficiarios entre todas las instituciones adscritas. Por otra parte, esta matrícula permitió la ocupación de todas las vacantes ofrecidas, aumentando el porcentaje de estudiantes provenientes de establecimientos municipales. También el porcentaje de estudiantes de 18 años o menos se incrementó significativamente.

En síntesis, de los resultados expuestos se desprende que la Universidad ha logrado sostener su matrícula total de estudiantes y que la matrícula de nuevos estudiantes está significativamente influenciada por la apertura de los nuevos programas, especialmente del área de Salud. 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 son jóvenes que residen en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago, provienen de establecimientos subvencionados y un número significativo de ellos recibe ayuda pública para el financiamiento de sus estudios, así como de la propia Universidad.

Los primeros resultados de la adscripción de la Universidad al beneficio público de gratuidad no sólo son auspiciosos respecto de la matrícula de nuevos estudiantes sino que también consistentes con el destinatario preferente de la misión institucional.

c) Organización de la docencia de pregrado

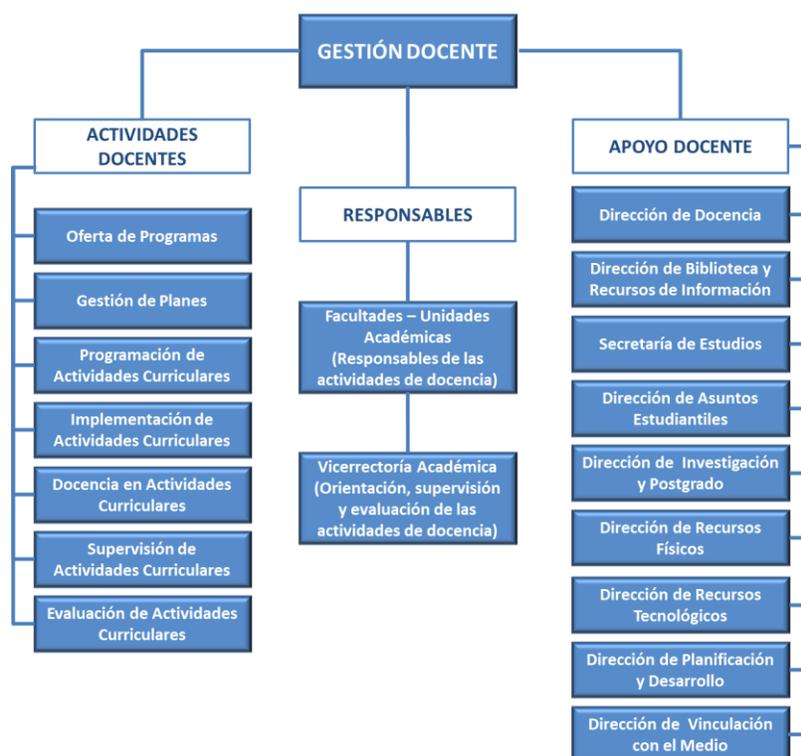
El Modelo de Formación orienta la organización de la docencia en los programas de pregrado en la Universidad, así como su Estatuto y el Reglamento Orgánico regulan las funciones de las unidades responsables de su gestión como de su apoyo.

En este sentido, la docencia es responsabilidad de las Facultades, las que para estos efectos se organizan en Escuelas o Institutos. De esta manera, las Escuelas e Institutos son responsables, en el campo disciplinar o área profesional que les compete, de los programas de formación conducentes a grado académico o título profesional y, por tanto, de la gestión de sus Planes de Estudio, la programación de sus actividades curriculares, así como de los procesos de implementación, realización, supervisión y evaluación de la docencia.

Por su parte, la orientación, supervisión y apoyo técnico a las unidades académicas en el desarrollo de los procesos docentes que les compete es responsabilidad de la Vicerrectoría Académica, la que realiza estas funciones a través de la Dirección de Docencia, la Dirección de Investigación y Postgrado y la Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información.

Asimismo, 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 y la Dirección de Vinculación con el Medio, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil; la Secretaría de Estudio, dependiente de la Secretaría General; y la Dirección de Planificación y Desarrollo, todas ellas en coordinación con la Dirección de Docencia, por intermedio de sus distintas unidades (ver figura 1.1.1).

FIGURA 1.1.1: ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA DE PREGRADO



En general, cada Facultad organiza la docencia en Escuelas responsables del Plan de Estudio del programa de pregrado bajo su responsabilidad (ver tabla 1.1.12). De esta forma, en la Facultad de Ciencias de la Salud existen cuatro Escuelas para cada uno de sus programas de pregrado; en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía funcionan dos Escuelas, siendo la Escuela de Filosofía responsable de dos programas; la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas comprende seis Escuelas, aunque la Escuela de Administración y Economía es responsable de dos programas; y la Facultad de Educación consta de diez Escuelas y del Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación que es responsable de la Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales y del Plan Común de Educación.

También, bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica se encuentra la Dirección de Bachillerato y Propedéutico, responsable del programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, así como la Coordinación de Plan Común de Universidad, unidad que forma parte de la Dirección de Docencia, y que es 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.

El Plan Común de Universidad 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. Para concretar su cometido, la Coordinación de Plan Común de Universidad realiza una oferta transversal de cursos, orientados a todos los estudiantes, aportando al establecimiento de una base identitaria común, toda vez que se vincula con la comunidad educativa, por medio del desarrollo de acciones académicas orientadas al aseguramiento de la formación profesional, ligada a la transformación de su realidad.

En este sentido, se busca articular curricularmente la identidad y la calidad, favoreciendo la colaboración y sinergia con las orientaciones de la Dirección de Docencia, en pos de orientar, acompañar y favorecer el protagonismo de los estudiantes, expresado en el despliegue de las competencias señaladas en sus perfiles de egreso. Durante 2013 y 2014, se llevaron a cabo un conjunto de actividades tendientes a conceptualizar y operacionalizar las competencias genéricas para su validación, incluida una evaluación externa del Plan, definiéndose una matriz de competencias genéricas en tres niveles de logro: inicial, intermedio y avanzado. Esto permitió la renovación del Plan Común de Universidad, el que actualmente considera un conjunto de competencias relevantes para el mundo laboral y social, proporcionando al estudiante una mayor visión de mundo y facilitando su inserción en él de forma constructiva y proactiva, destacando la Responsabilidad Social y los Derechos Humanos como un soporte ético y trascendente.

TABLA 1.1.12: PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y PLANES DE PREGRADO POR UNIDAD ACADÉMICA

Unidad Académica	Carrera/Programa/Plan
Facultad de Ciencias de la Salud	
Escuela de Kinesiología	Kinesiología
Escuela de Fonoaudiología	Fonoaudiología
Escuela de Enfermería	Enfermería
Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	
Escuela de Ciencias Religiosas	Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media
Escuela de Filosofía	Bachillerato en Filosofía
	Pedagogía en Filosofía
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	
Escuela de Administración y Economía	Ingeniería Comercial
	Ingeniería en Administración
Escuela de Contador Público y Contador Auditor	Contador Público y Auditor
Escuela de Derecho	Derecho
Escuela de Psicología	Psicología
Escuela de Sociología	Sociología
Escuela de Trabajo Social	Trabajo Social
Facultad de Educación	
Escuela de Educación Artística	Pedagogía en Educación Artística
Escuela de Educación Básica	Pedagogía en Educación Básica
Escuela de Educación Diferencial	Pedagogía en Educación Diferencial
Escuela de Educación en Castellano	Pedagogía en Castellano
Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes	Pedagogía en Educación Física
Escuela de Educación en Historia y Geografía	Pedagogía en Historia y Geografía
Escuela de Educación en Inglés	Pedagogía en Inglés
Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa	Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa
Escuela de Educación Parvularia	Educación Parvularia
Escuela de Educación Técnica y Formación Profesional	Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional
Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación	Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales
	Plan Común de Educación
Vicerrectoría Académica	
Dirección de Bachillerato y Propedéutico	Bachillerato en Ciencias y Humanidades
Dirección de Docencia	Plan Común de Universidad

En síntesis, la docencia de pregrado en la Universidad se encuentra organizada de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación y a las normas estatutarias y reglamentarias que ordenan el funcionamiento de sus unidades. Según el análisis de la vigencia y aplicación de estas orientaciones y normas, se encuentran operando plenamente en todas las áreas y niveles de la Institución.

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 para la realización de la docencia tanto a nivel técnico como de servicios.

1.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado

El Modelo de Formación establece tres orientaciones fundamentales para los procesos y programas de formación que imparte: identidad, calidad y responsabilidad. Asimismo, para el éxito formativo y el desarrollo humano del estudiante, la Universidad se define como una comunidad de aprendizaje basada en la acogida, el respeto y la disposición para compartir experiencias y conocimientos. Para ello considera distintos niveles de formación que configuran diferentes trayectorias, itinerarios y experiencias formativas, desde el nivel propedéutico hasta el de postgrado, adoptando como opción institucional un currículum basado en competencias.

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.

En apoyo al cumplimiento de esta meta, la Universidad se adjudicó recursos, mediante concurso a los Programas de Mejoramiento Institucional (PMI) del Ministerio de Educación, para el período 2014 – 2016, cuyo Convenio de Desempeño⁴³ establece como uno de sus objetivos: *Rediseño curricular basado en competencias de acuerdo a las exigencias nacionales e internacionales que permitirá planificar de manera precisa las trayectorias formativas, posibilitar una adecuada movilidad estudiantil, implementar el eje de prácticas, seguimiento y monitoreo a través de tutorías y sistema de alerta temprana, entre otras actividades centradas en los estudiantes.*

A continuación, se reseñan los aspectos más 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 gestión del currículum en la Universidad se orienta a la visibilización de los principios de identidad, calidad y responsabilidad establecidos en su Modelo de Formación, estableciendo una estructura curricular que da cuenta de una propuesta formativa interdisciplinaria con participación de una comunidad de aprendizaje abierta al diálogo y a la innovación, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el servicio a la sociedad⁴⁴.

En este marco, la Dirección de Docencia, por intermedio de la Unidad de Gestión Curricular, es la responsable de coordinar, supervisar y evaluar la producción curricular en pregrado, de acuerdo a los fines y tareas encomendadas desde la Vicerrectoría Académica, teniendo como propósitos:

- Generar los lineamientos técnicos de la gestión del currículum al interior de la Universidad en sus tres modalidades, creación, renovación y adecuación en los diferentes niveles de formación. En dicho proceso, los profesionales de la unidad acompañan y asesoran a las Unidades Académicas.

⁴³ Convenio de Desempeño UCS 1306: Innovación Académica y Curricular para el Desarrollo de Aprendizajes en la Formación de Pregrado.

⁴⁴ Manual de Gestión Curricular.

- Difundir, comprender e implementar el Modelo de Formación, a través del Marco Curricular, que entrega de manera didáctica las orientaciones del Modelo, en función de los principios de calidad, identidad y responsabilidad.
- Facilitar y retroalimentar los procesos de rediseño y producción curricular de las unidades académicas, en conformidad con los criterios del Modelo de Formación y las tendencias exigidas por los procesos de acreditación.
- Generar los lineamientos y asesorar el proceso de renovación curricular en el marco del Convenio de Desempeño UCS1306 (2014 – 2016).

La Universidad rige sus procesos curriculares de creación, adecuación y renovación siguiendo seis principios rectores:

- Identidad: Toda propuesta curricular debe alinearse y operacionalizar claramente las orientaciones y propósitos señalados en los principales documentos oficiales (Proyecto Institucional, Modelo de Formación y Plan de Desarrollo Estratégico, entre otros).
- Diversidad e Inclusión: Los contenidos, evaluaciones y otros componentes de las propuestas formativas deben dar cuenta de la inclusión de lo diferente en distintos ámbitos de la experiencia social: epistemes, perspectivas teórico-prácticas, grupos desaventajados, género, minorías sexuales, étnicas, entre otras.
- Alcance: En la selección de los contenidos de una propuesta curricular deben considerarse las dimensiones de lo conceptual, lo procedimental y lo actitudinal, así como establecer los niveles de profundidad y de amplitud de los temas y tópicos que se incluyan en dicha selección.
- Secuencia: Las decisiones sobre el orden y organización del itinerario a seguir con los materiales y aprendizajes en una propuesta curricular, deben considerar criterios que establezcan secuencias (de lo simple a lo complejo; de lo fácil a lo difícil; pre-requisito de aprendizaje; del todo a las partes; de las partes al todo; cronológico; de desarrollo; de lo cercano a lo lejano; y de lo conocido a lo desconocido).
- Continuidad: Las propuestas curriculares deben proveer oportunidades progresivas para la demostración de desempeños y actuaciones cada vez más complejas, de mayor profundidad, de mayor amplitud y de procesos más exigentes de análisis y actuación.
- Integración: Puesto que el desarrollo de competencias supone la movilización de recursos para actuaciones complejas, no podemos pensar la enseñanza de la profesión desde la aislación de contenidos y capacidades. Se requiere considerar el modo en que los diversos componentes del currículum se integrarán en torno a temáticas, competencias por área y dominio, pero también en la relación que establecen con otras áreas del saber distintas a la de la disciplina, con otras carreras, etc. El principio de integración interpela fuertemente a la utilización de la formación práctica como componente fundamental del aprendizaje profesional.

El proceso de gestión curricular en la Universidad, para cada uno de los respectivos niveles de formación, se encuentra regulado de acuerdo a los procedimientos establecidos en el documento Procesos, Criterios y Normas de Gestión Curricular⁴⁵, en el que se identifican tres modalidades diferentes: creación de nuevos programas de formación; renovación de Planes de Estudio vigentes; y adecuación de Planes de Estudio vigentes.

⁴⁵ Resolución N° 2010/089, noviembre de 2010.

La creación de nuevos programas de pregrado, así como la supresión o discontinuidad de programas vigentes, es una atribución del Consejo Universitario y cuya sanción debe ser ratificada por la Junta Directiva. Estas iniciativas pueden ser presentadas tanto por las Facultades como por la Vicerrectoría Académica, correspondiendo su evaluación al Comité Curricular Institucional.

Dicho Comité se encuentra operando desde el año 2004⁴⁶ 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 Henríquez.

El Comité es presidido por el Vicerrector Académico, y está integrado por el Director de Docencia, el Jefe de la Unidad de Gestión Curricular, un profesional de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, un profesional de la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad, y un profesional de la Unidad de Gestión Curricular, quien actúa como secretario técnico y un representante por cada una de las Facultades⁴⁷.

La creación de nuevos programas de pregrado se inicia con la presentación ante la Dirección de Docencia de un ante-proyecto aprobado por el Consejo de Escuela y el Consejo de Facultad correspondiente. La Dirección de Planificación y Desarrollo está facultada para formular proyectos de nuevos programas de pregrado en aquellas áreas disciplinares que eventualmente no correspondan a ninguna de las Facultades vigentes y que estén contempladas en el Plan de Desarrollo Estratégico.

La Dirección de Docencia, por intermedio de la Unidad de Gestión Curricular, evalúa la propuesta en función de los procedimientos establecidos y de ser admisible la propuesta, esta Unidad asesora al equipo responsable en la formulación del proyecto de nuevo programa, en cuya evaluación por el Comité Curricular Institucional, se considera un informe de factibilidad elaborado por la Dirección de Planificación y Desarrollo, comprendiendo tanto un estudio de mercado como una evaluación económica, así como dos evaluaciones externas de profesionales con experticia en la materia, proporcionadas por la Dirección de Docencia.

Desde el año 2010, de acuerdo a la normativa vigente, se han aprobado 7 nuevos programas de pregrado, 3 se encuentran en la fase de evaluación y 2 en la etapa de formulación del proyecto (ver tabla 1.2.1).

TABLA 1.2.1: PROYECTOS DE NUEVOS PROGRAMAS DE PREGRADO

Proyectos de Nuevos Programas de Pregrado	Unidad Responsable	Año	Situación
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	Vicerrectoría Académica	2010	Aprobado
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	Dirección de Planificación y Desarrollo	2010	Aprobado
Bachillerato en Filosofía	Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	2011	Aprobado
Fonoaudiología	Dirección de Planificación y Desarrollo	2012	Aprobado
Enfermería	Dirección de Planificación y Desarrollo	2013	Aprobado
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	Dirección de Planificación y Desarrollo	2013	Aprobado
Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales	Facultad de Educación	2014	Aprobado
Intérprete Musical	Facultad de Educación	2015	En Evaluación
Obstetricia y Puericultura	Facultad de Ciencias de la Salud	2015	En Evaluación
Terapia Ocupacional	Facultad de Ciencias de la Salud	2015	En Evaluación

⁴⁶ Resolución de Rectoría N° 2004/034, Agosto de 2004.

⁴⁷ Resolución de Rectoría N° 2015/030, julio de 2015.

Nutrición y Dietética	Facultad de Ciencias de la Salud	2015	En Proyecto
Tecnología Médica	Facultad de Ciencias de la Salud	2015	En Proyecto

Respecto de la renovación curricular de un Plan de Estudio vigente, se considera como tal cuando implica una modificación del Perfil de Egreso del programa, ya sea por un cambio de paradigma en el ámbito disciplinario o profesional, por nuevas demandas del medio o por los resultados del proceso de autoevaluación de cada carrera. De esta manera, la renovación curricular se orienta a obtener un Perfil de Egreso consensuado y relevante, una matriz de competencias que mapee los énfasis y las secuencias en los nuevos itinerarios formativos y un Plan de Estudio organizado de acuerdo a una medición de los tiempos reales que le toma a un estudiante promedio alcanzar un aprendizaje, utilizando para ello el Sistema de Créditos Transferibles.

Este proceso puede ser iniciativa de cada Escuela, en cuyo caso debe ser aprobado por su Consejo de Facultad y considerado en su planificación anual de actividades, requisitos previos para su presentación al Comité Curricular Institucional. En el caso de modificación de los Planes Comunes de los programas de pregrado, como resultado del proceso de renovación, se debe constituir una comisión ad-hoc donde participan los equipos asignados por la Escuela supervisados por la Decanatura y la unidad responsable del Plan Común.

La actualización del Modelo de Formación en el año 2014, implicó el compromiso institucional de innovación académica, renovación curricular y rediseño de la docencia de todas las carreras de la Universidad. Para estos efectos, en el Convenio de Desempeño se comprometió la renovación curricular de quince carreras pertenecientes a las cuatro Facultades. Para ello, se estableció un itinerario de renovación, por el cual tres carreras ya han renovado sus Planes de Estudio, una se encuentra en evaluación y ocho en ejecución, debiendo iniciarse en tres su proyecto de renovación curricular en el año 2016 (ver tabla 1.2.2).

TABLA 1.2.2: PROYECTOS DE RENOVACIÓN CURRICULAR DE PROGRAMAS DE PREGRADO VIGENTES COMPROMETIDOS EN EL CONVENIO DE DESEMPEÑO

Proyectos de Renovación Curricular	Unidad Responsable	Año de Inicio	Situación
Pedagogía en Inglés	Escuela de Educación en Inglés	2014	Aprobado
Psicología	Escuela de Psicología	2014	Aprobado
Trabajo Social	Escuela de Trabajo Social	2014	Aprobado
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa	2014	En evaluación
Educación Parvularia	Escuela de Educación Parvularia	2014	En ejecución
Pedagogía en Educación Castellano	Escuela de Educación en Castellano	2014	En ejecución
Pedagogía en Educación Diferencial	Escuela de Educación Diferencial	2014	En ejecución
Pedagogía en Educación Física	Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes	2014	En ejecución
Derecho	Escuela de Derecho	2015	En ejecución
Ingeniería Comercial	Escuela de Administración y Economía	2015	En ejecución
Kinesiología	Escuela de Kinesiología	2015	En ejecución
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	Escuela de Ciencias Religiosas	2015	En ejecución
Contador Público y Auditor	Escuela de Contador Público y Auditor	2016	Por iniciarse
Sociología	Escuela de Sociología	2016	Por iniciarse
Pedagogía en Educación Artística	Escuela de Educación Artística	2016	Por iniciarse

Adicionalmente, se tiene considerado que la renovación curricular se realice también en 8 carreras no comprometidas en el Convenio de Desempeño, de las cuales ya dos se encuentran en ejecución y las seis restantes deben iniciar su proceso a partir del año 2016 (ver tabla 1.2.3).

TABLA 1.2.3: PROYECTOS DE RENOVACIÓN CURRICULAR DE PROGRAMAS DE PREGRADO VIGENTES NO COMPROMETIDOS EN EL CONVENIO DE DESEMPEÑO

Proyectos de Renovación Curricular	Unidad Responsable	Año de Inicio	Situación
Pedagogía en Historia y Geografía	Escuela de Educación en Historia y Geografía	2014	En ejecución
Plan Común Universidad	Dirección de Docencia	2014	Por aprobarse
Plan Común Educación	Instituto Interdisciplinario de Educación y Pedagogía	2014	En ejecución
Enfermería	Escuela de Enfermería	2015	En ejecución
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	2016	Por iniciarse
Pedagogía en Filosofía	Escuela de Filosofía	2016	Por iniciarse
Pedagogía en Educación Básica	Escuela de Educación Básica	2016	Por iniciarse
Fonoaudiología	Escuela de Fonoaudiología	2016	Por iniciarse
Ingeniería en Administración	Escuela de Administración y Economía	2016	Por iniciarse
Pedagogía en Educación Técnico Profesional	Escuela de Educación Técnico Profesional	2016	Por iniciarse

Respecto de las adecuaciones curriculares en los programas de pregrado, se consideran como tales a los cambios en el Plan de Estudio que no impliquen una alteración de su Perfil de Egreso. Estas adecuaciones se refieren a: sustitución de actividades curriculares equivalentes; alteraciones en la secuencia de la actividad curricular; supresión, adición o modificación de prerrequisitos de la actividad curricular; modificación del carácter de la actividad curricular (mínima, optativa o electiva) o de sus créditos.

La concurrencia de varias de estas adecuaciones en un mismo momento puede considerarse como una renovación del Plan de Estudio, situación que analiza y determina el Comité Curricular Institucional. En el caso de estimarse que corresponde a una renovación curricular, se debe someter a los criterios y procedimientos establecidos para ello. Al respecto, en los últimos seis años, se han aprobado nueve proyectos de renovación curricular para siete programas de pregrado vigentes (ver tabla 1.2.4).

TABLA 1.2.4: PROYECTOS DE ADECUACIÓN CURRICULAR DE PROGRAMAS DE PREGRADO VIGENTES

Proyectos de Adecuación Curricular	Unidad Responsable	Año de Inicio	Situación
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	Dirección del Bachillerato y Propedéutico.	2013	Aprobado
Sociología	Escuela de Sociología	2013	Aprobado
Derecho	Escuela de Derecho	2014	Aprobado
Pedagogía en Educación Básica	Escuela de Educación Básica	2014	Aprobado
Kinesiología	Escuela de Kinesiología	2014	Aprobado
Pedagogía en Historia y Geografía	Escuela en Educación en Historia y Geografía	2014	Aprobado
Pedagogía en Castellano	Escuela en Educación en Castellano	2015	Aprobado
Kinesiología	Escuela de Kinesiología	2015	Aprobado
Pedagogía en Educación Básica	Escuela de Educación Básica	2016	Aprobado

En síntesis, la gestión curricular en los programas de pregrado de la Universidad está regulada por orientaciones y normas claras, sus resultados son evaluados por instancias que aseguran la calidad, identidad y sustentabilidad de los proyectos de nuevos programas y de renovación o adecuación de los Planes de Estudio 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

Las orientaciones del Modelo de Formación de la Universidad y los criterios y procedimientos establecidos en el documento de Criterios y Normas de la Producción Curricular de la UCSH, norman la definición del Perfil de Egreso de los programas de pregrado y el diseño de su estructura curricular. No obstante ello y de acuerdo con los nuevos compromisos de innovación académica, la Dirección de Docencia, a través de la Unidad de Gestión Curricular, propone un nuevo diseño para abordar la estructura curricular de cara a los nuevos requerimientos formativos derivados de la actualización del Modelo de Formación.

En este sentido, un modelo curricular corresponde a un conjunto de elementos teóricos, políticos, filosóficos, psicológicos y pedagógicos que se orientan a determinados fines de enseñanza. El modelo curricular es definitorio tanto del diseño, desarrollo y evaluación del currículo.

De igual modo, el currículo corresponde a una compleja selección cultural que incluye principios teóricos, políticos e ideológicos, en un contexto específico. Constituye una propuesta formativa, con principios y finalidades preestablecidos, que se articula con el conjunto de actores y las relaciones que establece en el proceso. Se espera que el currículum que se diseña a nivel general se vea reflejado en las diferentes instancias de aprendizaje, con el propósito de llevar a cabo el proyecto educativo UCSH señalado en su Modelo de Formación, en las diferentes dimensiones de desarrollo profesional de sus egresados.

De esta manera, la UCSH opta por un modelo curricular basado en competencias, lo que implica, por un lado, definir desempeños y Planes de Estudio coherentes, pertinentes y relevantes a los perfiles de egreso profesionales declarados y, por otro lado, una organización de las situaciones de aprendizaje que les permitan a sus estudiantes, un efectivo desempeño laboral y desarrollo profesional de calidad.

Este modelo curricular interpela a las diferentes Unidades Académicas a considerar las demandas sociales y culturales actuales, desde la perspectiva de los nuevos escenarios en los cuales, el mundo está transitando y en donde se requieren personas con una sólida formación valórica que acompañen estos procesos de manera responsable, construyendo una sociedad más justa y solidaria, aportando con el sello distintivo de la formación de la UCSH.

El Modelo de Formación de la Universidad indica que los programas de formación deben contar con una estructura curricular que asegure el desarrollo de sus perfiles de egreso, en concordancia con sus orientaciones, con las normas de producción curricular vigentes y los parámetros que señalen los estándares de desempeño expresados en créditos⁴⁸, que permitan el reconocimiento de trayectorias formativas, homogeneidad de títulos, intercambio académico y movilidad estudiantil.

Por su parte, dicho Modelo establece que el Perfil de Egreso debe entenderse como la actuación o desempeño profesional idóneo a partir del conjunto de competencias que definen y caracterizan al egresado de la Universidad, distinguiendo las competencias genéricas de las específicas:

- Las competencias genéricas refieren a la movilización de atributos comunes a cualquier profesión para el desempeño laboral, como saberes que se plantean en términos formativos transversales, orientados al desarrollo integral del estudiante, en concordancia con el sello identitario de la Universidad, y referidos al desarrollo del pensamiento lógico y creativo; la

⁴⁸ Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile).

comunicación efectiva y el trabajo colaborativo; la responsabilidad social transformadora; y el compromiso solidario de vida y la reflexividad crítica.

- Las competencias específicas refieren a la movilización de atributos requeridos para el ejercicio profesional diferenciado en situaciones diversas, vinculados a un campo de estudio y que se relacionan con un área de conocimientos y desempeño específicos. Asimismo, se entienden como conocimientos epistemológicos que asumen un carácter polidimensional, que le otorgan identidad y especificidad a cada Plan de Estudio, relacionado directamente con el campo laboral.

A partir de la definición del Perfil de Egreso de un programa de formación, el diseño de su estructura curricular debe contemplar áreas de formación (general, disciplinar, profesional y práctica), así como dominios (ámbitos de desempeño diferenciados del ejercicio profesional) que permitan identificar la matriz de competencias relacionada con dicho perfil, en términos de las competencias genéricas y específicas, sus subcompetencias y los desempeños asociados (resultados de aprendizaje).

Esta matriz es la base tanto para la formulación del Plan de Estudio, en el que se identifican las actividades curriculares que contempla, ya sean de carácter mínimo, optativo o electivo, como de sus correspondientes programas de estudio, los que explicitan el dominio, las competencias y subcompetencias que comprende para el logro del Perfil de Egreso, su nivel de desempeño, las estrategias de enseñanza, los procedimientos de evaluación, el número de créditos, la bibliografía y otros recursos didácticos requeridos.

La definición o redefinición del Perfil de Egreso de los programas de pregrado, así como el diseño de la estructura curricular de su correspondiente Plan de Estudio, forman parte de los procesos de creación de nuevos programas o de renovación curricular de los ya vigentes, de manera que, como se señaló anteriormente, están sujetos a la evaluación del Comité Curricular Institucional y a su aprobación y sanción por las instancias establecidas en las normas correspondientes. Este proceso de evaluación y sanción permite asegurar que el Perfil de Egreso y el Plan de Estudio de los programas de pregrado de la Universidad sean consistentes con su misión.

Al respecto, en el 80% de los programas de pregrado de la Universidad acreditados se reconoce como fortaleza la definición clara del perfil y su consistencia con la misión y propósitos institucionales. En el 27% de estos programas se considera que la vinculación con los empleadores es escasa. Para resolver esta debilidad, las Facultades han comprometido la constitución de Consejos Consultivos en cada una de sus Escuelas, con la finalidad de lograr un vínculo permanente y sistemático con empleadores de los sectores productivos que conforman el campo ocupacional de sus egresados.

En la actualidad, la Facultad de Educación tiene constituidos 7 Consejos Consultivos, de un total de 10. Por su parte, la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas tiene constituidos 3 Consejos Consultivos de 7. La Facultad de Ciencias de la Salud tiene constituido 1 Consejo Consultivo, de un total de 4 y la Facultad de Ciencias Religiosas, debe constituir 2 Consejos Consultivos. La constitución de estos Consejos, se encuentra consignada en los Compromisos de Desempeño de las Facultades, dado lo cual, la fecha comprometida para la constitución de la totalidad de estos Consejos es el segundo semestre de 2016.

En síntesis, la definición del Perfil de Egreso de los programas de pregrado, así como la formulación de su correspondiente Plan de Estudio, están orientados y regulados por normas, criterios y procedimientos claros y son evaluados 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, y los resultados de los procesos de acreditación de los programas de pregrado de la Universidad se puede sostener que estos mecanismos garantizan perfiles de egreso definidos claramente y consistentes con la misión institucional.

c) Asignación de recursos para los programas de pregrado

La gestión docente de los programas de pregrado de la Universidad es responsabilidad de sus unidades académicas y de las Facultades que integran. Para el cumplimiento de esta función cuentan con una Dirección; una dotación de académicos permanentes y adjuntos; personal administrativo de apoyo; e instalaciones, equipamiento y servicios para su funcionamiento.

La Dirección de cada unidad académica y el personal administrativo de apoyo garantizan su funcionamiento y la atención de los estudiantes tanto en la jornada diurna como vespertina, cuando corresponde. Los académicos permanentes de cada unidad académica, en independencia de la extensión de su jornada, cuentan con un puesto individual de trabajo equipado y conectado a las redes internas y externas, así como los académicos adjuntos cuentan con un espacio común de trabajo, también con puestos de trabajo equipados y conectados a dichas redes.

La Dirección de Biblioteca y Recursos de Información es responsable de la provisión de los recursos bibliográficos 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 físicas y virtuales para líneas de especialización. Esta Dirección también es responsable del desarrollo de plataformas tecnológicas, como el Campus Virtual y el portal de publicaciones académicas, plataformas que facilitan el proceso de integración de tecnologías al quehacer docente y la transferencia de la investigación en la UCSH al aula. En este mismo contexto, la Biblioteca realiza un programa de capacitación en uso de información dentro de las actividades curriculares.

La Dirección de Docencia, a través de su unidad de Procesos Docentes, realiza centralizadamente la asignación de las salas, laboratorios, talleres y gimnasios para la realización de las actividades curriculares. Esta misma unidad es la encargada de entregar una atención personalizada a los académicos a través de sus oficinas de Atención al Docente, propiciando un apoyo logístico y administrativo permanente al quehacer pedagógico. La provisión y mantención de las instalaciones y equipamiento empleados en la docencia es responsabilidad de la Dirección de Recursos Físicos la que también es responsable de las inversiones para su reposición.

La Dirección de Investigación y Postgrado, favorece y promueve programas de movilidad estudiantil, la edición de investigaciones, revistas y textos en apoyo de la docencia, como talleres para los docentes en producción científica que contribuya a cualificar sus prácticas docentes. Por su parte, la Dirección de Vinculación con el Medio provee de recursos de apoyo docente para la implementación de la metodología de Aprendizaje Servicio, ya sea a través de capacitación y formación.

Entre los años 2010 y 2014, la dotación de académicos, medida en jornada completa equivalente, el personal de gestión en las unidades académicas, así como el número de títulos en biblioteca, las suscripciones a revistas científicas, las bases de datos con acceso internet, los equipos computacionales y las instalaciones destinadas a la docencia de pregrado aumentaron en una proporción mayor a la matrícula de estudiantes (ver tabla 1.2.5). En el 67% de los programas acreditados de la Universidad se ha considerado como una fortaleza la disposición de salas de clases equipadas, así como de espacios adecuados.

TABLA 1.2.5: EVOLUCIÓN DE RECURSOS DISPONIBLES PARA LOS PROGRAMAS DE PREGRADO

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Nº de Jornadas Completas Equivalentes	174	187	187	188	206
Nº de Personal de Gestión en Programas de Pregrado	65	79	82	67	74
Nº de Títulos	98.464	101.802	102.478	105.073	106.027
Nº de suscripciones a revistas científicas o especializadas	73	77	84	94	90
Nº de bases de datos suscritas con acceso internet	14	20	26	29	26
Nº Equipos Computacionales	373	401	413	438	438
m ² construidos	25.053	26.273	26.515	28.418	28.418
Matrícula Total	4.932	5.235	4.836	4.844	5.014

En términos del presupuesto asignado a las unidades académicas para el financiamiento de su operación, entre los años 2010 y 2014 (ver tabla 1.2.6), su gasto de operación se incrementó en un 35%, lo que significó que en el año 2014, el 57% de los gastos operacionales de la Universidad fuera realizado directamente por dichas unidades, representando el 54% de sus ingresos por derechos y aranceles, ambos porcentajes, superiores a los observados en el año 2010. De hecho, en el 87% de los programas de pregrado de la Universidad acreditados se considera como una fortaleza la existencia de políticas y mecanismos que les garantizan disponibilidad de recursos financieros.

TABLA 1.2.6: EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN (Millones de pesos)

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Derechos y Aranceles	10.077	11.213	10.763	11.279	12.389
Gastos de las Unidades Académicas	5.010	5.772	6.234	6.302	6.746
Gastos Centralizados	4.467	4.421	4.608	4.642	5.090
Gastos Unidades Académicas / Gastos de operación	53%	57%	57%	58%	57%
Gastos de Unidades Académicas / Derechos y Aranceles	50%	51%	58%	56%	54%

En síntesis, las unidades académicas disponen de personal directivo, académico y de gestión, así como de dependencias, instalaciones, equipamiento, servicios y recursos educacionales para la realización de sus actividades docentes. Estos recursos han aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes y de acuerdo a los resultados de la acreditación de programas de pregrado, su disponibilidad es adecuada.

Asimismo, las unidades académicas gestionan de manera directa una proporción significativa del presupuesto que la Universidad dispone para sus gastos de operación, lo que también ha sido reconocido como fortaleza en la acreditación de programas de pregrado.

1.3. Proceso de Enseñanza

Una formación centrada en la autonomía y protagonismo de los estudiantes en sus aprendizajes y en las competencias de los académicos para su enseñanza, constituye la orientación fundamental del Modelo de Formación de la Universidad, en correspondencia con su identidad salesiana. En función de este cometido, la Universidad ha establecido políticas, criterios e instancias orientados a articular de manera efectiva los mecanismos de admisión, acompañamiento y nivelación de competencias de sus estudiantes de pregrado; los procesos docentes, los recursos educacionales y los servicios estudiantiles que les permiten progresar en sus estudios; y los mecanismos de acompañamiento y seguimiento a su egreso y de vinculación con sus empleadores.

Las Facultades y sus unidades académicas son las responsables de los procesos de enseñanza en los programas de pregrado y la Vicerrectoría Académica tiene como responsabilidad la orientación y el aseguramiento de la calidad de este proceso, la que cumple por intermedio de la Dirección de Docencia que, en este ámbito, desarrolla las siguientes funciones⁴⁹:

- Coordinar, supervisar y evaluar la aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad instalados en la Universidad, para una mejora continua de los procesos docentes, en conformidad a las orientaciones del Modelo de Formación.
- Promover, orientar y retroalimentar a las unidades académicas en los procedimientos que contribuyan a la producción curricular y las tareas propias del desarrollo de procesos docentes, cautelando la incorporación de innovaciones oportunas y pertinentes que enfatizan la participación y compromiso de los/as estudiantes en el logro de sus aprendizajes en función de los perfiles de egreso.
- Acompañar y desarrollar iniciativas que favorezcan la mejora cualitativa de la docencia, coordinando y alineando acciones con las unidades de gestión que complementen y apoyen la formación integral de las y los estudiantes.
- La provisión, gestión y comunicación de la información sobre el resultado de los procesos de admisión de los estudiantes, la progresión de sus estudios y su seguimiento al egreso. De igual manera sobre la producción curricular, las metodologías de enseñanza, los procedimientos de evaluación y el uso de las tecnologías de enseñanza.

A continuación, se señalan aquellos aspectos relacionados con la selección y admisión de estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad; los mecanismos existentes para el diagnóstico y 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

La instancia que orienta, norma, supervisa y evalúa los procesos de selección y admisión de estudiantes 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 Director de Comunicaciones, el Secretario General y los

⁴⁹ Reglamento Orgánico, Art. 17, punto I.

Decanos de cada una de las Facultades. El Director de Admisión, cumple la función de secretario ejecutivo de la Comisión.

Los procedimientos de postulación, los criterios de selección, los requisitos de admisión y las vacantes por programa de pregrado y por jornada, se definen anualmente por esta Comisión en el Documento Marco de Admisión, de acuerdo a las disposiciones que establece el Reglamento del Estudiante de Pregrado para su admisión a la Universidad y también en función del Plan de Desarrollo Estratégico, que ha establecido como exigencia de inclusión en la docencia de pregrado, la promoción, implementación y desarrollo de un sistema de admisión socialmente inclusivo a los programas de pregrado.

En tal sentido, el Programa de Inclusión de Talentos de dicho plan contempla como meta aumentar el número de estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos provenientes del tercio de mejor rendimiento escolar en los programas ofrecidos por la Universidad, fortaleciendo su difusión, ampliando los mecanismos inclusivos de admisión y estableciendo métodos de acompañamiento durante el progreso de sus estudios.

Para estos efectos la Universidad desde el año 2010 viene desarrollando su Programa Propedéutico, uno de los primeros a desarrollarse en universidades, lo que ha permitido apoyar incluso a otras universidades del CRUCH⁵⁰ en su instalación. Esta experiencia, valorada por el Ministerio de Educación, implicó la invitación a la Universidad para ser parte del Programa PACE en el año 2015, en el que se trabaja con 15 establecimientos municipales de alta vulnerabilidad. Por otra parte, el Programa de Nivelación de Estudios, adjudicado por el Centro de Extensión y Servicios (CES) mediante licitaciones, también ha servido como mecanismo inclusivo de admisión, dado que han ingresado a la Universidad participantes que han obtenido su Licencia de Enseñanza Media y rendido la PSU.

Para el ingreso de estudiantes a sus programas de pregrado, la Universidad contempla una admisión regular y una admisión especial. La admisión regular comprende los procesos de selección de postulantes egresados de enseñanza media, que a su vez contempla dos modalidades de ingreso: vía Prueba de Selección Universitaria (PSU) y vía Bachillerato.

Para la postulación por admisión regular vía PSU, en el año 2014 se estableció como requisito un puntaje mínimo en la PSU de 450 puntos promedio entre la la PSU de Lenguaje y Comunicación y de Matemática. Para la selección de estos postulantes se consideró un puntaje promedio ponderado entre los puntajes del ranking de notas, del promedio de notas de enseñanza media (NEM), de la PSU de Lenguaje y Comunicación y de Matemática, cuyo valor mínimo no podía ser inferior a 450 puntos ponderados. En aquellas carreras de Pedagogía elegibles para la Beca Vocación de Profesor estos dos requisitos de postulación aumentaron a 500 puntos como mínimo, debiéndose haber rendido la PSU en los dos últimos años (ver tabla 1.3.1).

⁵⁰ Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.

TABLA 1.3.1: TABLA DE REQUISITOS Y PONDERACIONES PARA ADMISIÓN REGULAR VÍA PSU

Carreras	Ranking Notas	NEM	PSU L y C ⁽¹⁾	PSU M ⁽²⁾	P. M. P. ⁽³⁾	P. M. PSU ⁽⁴⁾
Contador Público y Auditor	50 %	20 %	10 %	20 %	450	450
Derecho	50 %	20 %	20 %	10 %	450	450
Educación Parvularia	50 %	20 %	15 %	15 %	500	500
Enfermería	50%	20%	10%	20%	450	450
Fonoaudiología	50 %	20 %	10 %	20 %	450	450
Ingeniería Comercial	50 %	20 %	10 %	20 %	450	450
Ingeniería en Administración	50 %	20 %	10 %	20 %	450	450
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	50%	20%	10%	20%	450	450
Kinesiología	50 %	20 %	10 %	20 %	450	450
Pedagogía en Castellano	50 %	20 %	15 %	15 %	500	500
Pedagogía en Educación Artística	50 %	20 %	15 %	15 %	450	450
Pedagogía en Educación Básica	50 %	20 %	15 %	15 %	500	500
Pedagogía en Educación Diferencial	40 %	30 %	15 %	15 %	500	500
Pedagogía en Educación Física	50 %	20 %	15 %	15 %	500	500
Pedagogía en Filosofía	50 %	20 %	15 %	15 %	450	450
Pedagogía en Historia y Geografía	40 %	25 %	20 %	15 %	500	500
Pedagogía en Inglés	50 %	20 %	20 %	10 %	500	500
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	50 %	20 %	10 %	20 %	500	500
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	50 %	20 %	15 %	15 %	450	450
Psicología	50 %	20 %	10 %	20 %	450	450
Sociología	50 %	20 %	15 %	15 %	450	450
Trabajo Social	50 %	20 %	15 %	15 %	450	450

(1) PSU de Lenguaje y Comunicación

(2) PSU de Matemática

(3) Promedio Mínimo Ponderado

(4) Promedio Mínimo PSU

Para la admisión regular vía Bachillerato los postulantes deben haber egresado de la enseñanza media en la última promoción, haber rendido la PSU, obtenido la Beca Excelencia Académica otorgada por el MINEDUC o bien tener como mínimo un promedio de notas de enseñanza media de 6,0. También pueden ingresar por esta vía los participantes del programa Propedéutico de la Universidad que hayan obtenido la Beca de Excelencia Académica. La Comisión de Admisión y Matrícula puede autorizar la admisión de postulantes que no cumplan con estos requisitos.

La admisión a los programas de pregrado con un Plan Especial de Estudio está abierta a 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. Por su parte, en el ingreso por admisión especial también se contemplan vacantes para los siguientes postulantes:

- Las personas egresadas de enseñanza media que se encuentren trabajando, que postulen a carreras que se imparten en jornada vespertina y que puedan acreditar una experiencia laboral de a lo menos un año.
- Las personas egresadas de enseñanza media en países extranjeros.
- Las personas egresadas de enseñanza media que se encuentren realizando o hayan realizado un aporte importante en el ámbito del deporte.
- Las personas que 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.

En los programas de Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media y de Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional, el proceso de selección interna contempla entrevistas

para todos los postulantes.

Entre los años 2010 y 2014, se aprecia un comportamiento variable a nivel de vacantes, postulantes y matrícula nueva, con un aumento en el año 2011 y una reducción significativa en el año 2012, pero con una recuperación a partir del año 2013. De esta manera, en dicho periodo se observa un aumento del 32% en las vacantes, de un 50% en los postulantes y de un 22% en la matrícula nueva (ver tabla 1.3.2).

El aumento de las postulaciones en los últimos años se ha producido específicamente en algunos programas de pregrado. De hecho en el año 2014, el 60% de los postulantes se concentraron en 8 carreras: Derecho, en jornada diurna; Enfermería; Fonoaudiología; Ingeniería Comercial, en jornada diurna; Kinesiología; Pedagogía en Educación Diferencial; Pedagogía en Educación Física; y Psicología.

TABLA 1.3.2: EVOLUCIÓN DE POSTULANTES, VACANTES Y MATRÍCULA NUEVA

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vacantes	1.245	1.950	1.445	1.450	1.645	1.390
Postulantes	1.620	2.223	1.771	2.143	2.423	2.491
Matrícula Nueva	1.297	1.516	1.264	1.554	1.582	1.615

Respecto del puntaje promedio de los estudiantes nuevos matriculados en la PSU, entre los años 2011 y 2014 se observa una disminución, situándose en los 517 puntos promedio en el año 2014. Esta reducción se explica, en parte, porque en seis programas de Pedagogía se decidió no mantener la condición de elegibles para la Beca Vocación de Profesor, lo que permitió aceptar a estudiantes con puntajes inferiores a los 500 puntos. No obstante, el puntaje promedio de la PSU se mantuvo por encima del promedio nacional de 500 puntos para los establecimientos particulares subvencionados y del promedio de 469 puntos para los establecimientos municipales, de acuerdo a los antecedentes proporcionados para el año 2014 por el DEMRE⁵¹ (ver tabla 1.3.3).

Por otra parte, en ese mismo periodo, el promedio de NEM se ha mantenido relativamente estable, aunque se aprecia una leve disminución en los años 2013 y 2014, cuyo promedio se situó en un 5,6. Sin embargo, si se considera el puntaje promedio del ranking de notas, se aprecia un aumento relevante para los años 2013 y 2014, en comparación con los dos años anteriores (ver tabla 1.3.3). Esta situación es consistente con la política de admisión de privilegiar el ranking de notas como factor de selección por sobre el puntaje promedio PSU y el promedio de NEM.

TABLA 1.3.3: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE ADMISIÓN

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda efectiva por vacante	1,3	1,1	1,2	1,5	1,5	1,8
Porcentaje de vacantes ocupadas	104%	78%	87%	107%	96%	116%
Porcentaje de vacantes ocupadas en Universidades ⁵²	82%	94%	81%	76%	76%	99%
Puntaje Promedio PSU	525	541	535	529	517	512
Puntaje Promedio PSU Establecimientos Subvencionados ⁵³	488	489	488	488	488	462
Puntaje Promedio Ranking de Notas	-	527	535	550	550	530
Nota de Enseñanza Media	5,5	5,7	5,7	5,6	5,6	5,5

⁵¹ DEMRE, Compendio Estadístico Proceso de Admisión Año Académico 2014.

⁵² SIES, Base Matrícula Histórica 2007-2015 y Base Oferta Académica 2010-2016.

⁵³ DEMRE, Compendio Estadístico Proceso de Admisión Año 2010 a 2015.

En relación con las vías de admisión, entre los años 2010 y 2015, en promedio, el 69% de los nuevos estudiantes ha ingresado por una vía de admisión regular. Por otra parte, ha aumentado significativamente el ingreso de estudiantes con estudios superiores incompletos de otras instituciones (ver tabla 1.3.4). Este aumento se debe a que algunas instituciones han perdido su acreditación, han sido acreditadas por una cantidad de años inferior a la que habían registrado anteriormente o por que los estudiantes buscan una mayor estabilidad en sus procesos de formación. De acuerdo a información disponible para este año 2016, la adscripción de la Universidad al beneficio de gratuidad, ha implicado que la totalidad de las vacantes ofrecidas se hayan utilizado, mayormente por estudiantes de la vía de admisión regular

TABLA 1.3.4: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN VÍAS DE ADMISIÓN

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Admisión regular	76,3%	78,7%	71,4%	60,5%	65,8%	62,8%
Estudios superiores incompletos	10,8%	8,9%	10,6%	29,7%	21,0%	16,8%
Título técnico	1,2%	3,3%	2,8%	2,1%	6,3%	5,5%
Trabajadores	6,2%	6,8%	6,0%	5,2%	3,8%	3,2%
Título profesional o grado académico	2,2%	2,1%	1,7%	1,4%	2,1%	1,1%
Otros casos	3,2%	0,2%	7,6%	1,1%	1,0%	10,6%
Total	100%	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 y equitativos de admisión en cumplimiento de su misión institucional.

La aplicación de estos mecanismos, de acuerdo a los resultados, demuestran 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.

b) Diagnóstico y nivelación de competencias

La Universidad ha implementado mecanismos de diagnóstico, nivelación de competencias y acompañamiento para sus estudiantes de pregrado, en concordancia con los mecanismos inclusivos de admisión que ha establecido para el cumplimiento de sus propósitos.

En términos de los mecanismos de diagnóstico y seguimiento, la Dirección de Docencia a través del Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU), aplica un conjunto de pruebas de diagnósticos a los estudiantes que ingresan anualmente a los programas de pregrado de la Universidad, con la finalidad de identificar tanto sus estrategias de aprendizaje y de inserción como sus habilidades de entrada en los ámbitos de: Comprensión Lectora; Matemática; Ciencias Básicas e Inglés Escrito. De forma complementaria, la Dirección de Planificación y Desarrollo aplica una encuesta de caracterización socio-económica a los nuevos estudiantes. Para el año 2014, las pruebas de diagnóstico aplicadas arrojaron los siguientes resultados:

- Comprensión Lectora: siete de cada diez estudiantes presenta niveles adecuados de comprensión lectora. Este test fue aplicado al 81% de los nuevos estudiantes.
- Matemática: tres de cada cinco estudiantes presenta niveles adecuados de conocimientos en Matemática. Este test fue aplicado al 88% de los nuevos estudiantes.
- Ciencias Básicas: la mitad de los estudiantes presentan niveles adecuados de conocimientos en Ciencias Básicas. Este test fue aplicado al 85% de los nuevos estudiantes de los programas del área de Salud.
- Inglés Escrito: nueve de cada diez estudiantes se encuentran en los niveles inferiores⁵⁴.

Por otra parte, a nivel de las unidades académicas, desde el año 2014, en el programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades se está aplicando, durante el segundo semestre, una encuesta vocacional y entrevistas personalizada a sus estudiantes. Asimismo, la Escuela de Educación en Inglés, en concordancia con su reciente renovación curricular, ha establecido un programa de alerta temprana, para identificar las necesidades de nivelación de competencias y acompañamiento de sus estudiantes durante el primer año de estudio, que comprende la aplicación del English Placement Test para la identificación de su nivel de inglés de entrada y la evaluación por parte del equipo docente disciplinar que trabaja en primer año. Este programa está a cargo de un académico permanente cuya función consiste en el levantamiento de la información relacionada con los estudiantes que se encuentran, ya sea en riesgo académico o de asistencia.

Respecto de los mecanismos de nivelación de competencias, estos operan en cuatro niveles: programa Propedéutico; programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades; sistema tutorial de acompañamiento académico (PRIAVU) 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 Estudio 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.

Este programa también 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, situación que se repite en

⁵⁴ En estándar ALTE en niveles de dominio de 0 y 1.

los años 2014 y 2015, esta vez en conjunto con la Escuela de Kinesiología y la Escuela de Fonoaudiología⁵⁵.

El sistema tutorial de acompañamiento académico, bajo responsabilidad de la Dirección de Docencia a través del PRIAVU, fue rediseñado en el año 2014, de acuerdo con las acciones y metas comprometidas por la Universidad en el Convenio de Desempeño⁵⁶ para el área de Acompañamiento y Retención estudiantil que interviene. Es importante tener en cuenta que el PRIAVU no sólo es un programa de nivelación de competencias, sino también de acompañamiento en generación de redes de apoyo y cualificación del capital cultural y social de los estudiantes.

En concordancia con el Modelo de Formación de la Universidad, el programa desarrolla iniciativas de recepción, inducción y apoyo a los estudiantes de las cohortes de ingreso y tercer año por tutores pares de cohortes superiores, teniendo presente el contexto de vulnerabilidad académica y social. El programa se focaliza, principalmente, en las tutorías que abordan las áreas de Comprensión Lectora, Matemática y Ciencias Básicas.

En la actualidad el programa se encuentra implementado en 22 programas de pregrado: Bachillerato en Ciencias y Humanidades, Contador Público y Auditor, Derecho, Educación Parvularia, Enfermería, Fonoaudiología, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración, Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, Kinesiología, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa, Sociología, Psicología, Trabajo Social, Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Educación Artística, Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en Inglés y Pedagogía en Religión.

Estas 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 tutores pares. Durante el año 2015, se atendió por el sistema de tutorías a 419 estudiantes.

Para evaluación de estas actividades, en el año 2015 se ejecutó el primer pilotaje de dos modelos predictivos de deserción en base al Sistema de Alerta Temprana de Deserción (SATD), considerando a 1.437 estudiantes que ingresaron en la cohorte de este año. Los resultados indican que de un total de 481 desertores de la cohorte 2015, en el primer modelo, el 76.7% se situó dentro de los tres primeros quintiles de mayor riesgo de deserción y, en el segundo modelo, el 65.2% de estos estudiantes se clasifica dentro de los tres primeros quintiles de mayor riesgo. Considerando, la intervención realizada por el Programa de Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU) en el cruce con el primer modelo predictivo que propone el SATD, muestra que de 380 estudiantes intervenidos, el porcentaje de desertores en el primer quintil de riesgo corresponde a un 4,8%. En contraste, en los estudiantes no intervenidos, el 46,7% de los desertores corresponde a aquellos clasificados en el primer quintil de riesgo.

Estos antecedentes, son un primer indicio de la efectividad de este programa y en el futuro se espera, en base a los modelos predictivos, focalizar aún más las acciones de intervención para

⁵⁵ Proyecto MECESUP UCS1307.

⁵⁶ Convenio de Desempeño UCS 1306: Innovación Académica y Curricular para el Desarrollo de Aprendizajes en la Formación de Pregrado.

mejorar la retención de los nuevos estudiantes, la que ha estado evolucionando positivamente en los últimos tres años, hasta alcanzar un 81% en el año 2015.

Por otra parte, las unidades académicas, para fortalecer la retención de sus estudiantes de pregrado, también han desarrollado diversas acciones de nivelación, mentorías, ayudantías o acompañamiento. En la Facultad de Ciencias de la Salud, la Escuela de Fonoaudiología realiza acciones de ayudantía desde el año 2013 con el objetivo de dar soporte a los estudiantes en las actividades curriculares de alta complejidad, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones diagnósticas, las calificaciones de la primera evaluación de la asignatura y, fundamentalmente, los requerimientos de apoyo de los propios estudiantes. Las ayudantías se encuentran a cargo de docentes. En el año 2015 se realizó una nivelación de competencias en Matemáticas para las carreras de Kinesiología, Enfermería y Fonoaudiología.

En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, la Escuela de Psicología efectúa acciones de acompañamiento a estudiantes de primer año, principalmente a los que ingresan por convalidación, contemplando un taller de autocuidado académico, complementado por sesiones de asesorías académicas, en modalidad grupal o individual, en donde se aborda información sobre el proceso académico general y la inscripción de actividades curriculares, entre otras inquietudes académicas que se puedan presentar.

En la Facultad de Educación, la Escuela de Educación en Inglés, desde el año 2007 desarrolla un programa de mentoría, con la finalidad de apoyar al desarrollo de la calidad de la docencia universitaria al interior de la carrera de Pedagogía en Inglés; colaborar con el fortalecimiento académico de los estudiantes que presenten aspectos deficitarios en el área disciplinar; permitir que estudiantes destacados de la carrera realicen una práctica regulada y monitoreada por un docente de la Escuela y consoliden su vocación de servicio en beneficio de sus pares; y aumentar la tasa de retención de los estudiantes de la carrera.

La Escuela de Educación Básica ha generado un apoyo en temas de inclusión propiciando un acompañamiento a estudiantes con capacidades diferentes. Adicionalmente se realizan acciones de inclusión para el apoyo de estudiantes extranjeros que están en la carrera. Por otro lado, han implementado un sistema de asesorías y apoyo a estudiantes egresados en temas de metodologías o contenidos.

La Escuela de Educación Diferencial, en tanto, ha establecido acciones particulares de evaluación de ingreso así como de apoyo académico a sus estudiantes. Es así como, desde el año 2008, les aplica un instrumento con el objetivo de identificar sus niveles de desarrollo en habilidades cognitivas y lingüísticas que permitan determinar conductas de entradas y definición de un posterior apoyo. En relación a los mecanismos de evaluación para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, los académicos en consejo ampliado de la carrera establecen acuerdos en relación a nivel y modalidad de exigencias de las actividades curriculares.

Por su parte, la Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información viene desarrollando desde el año 2008, un programa de competencias de información orientado a estudiantes, cuya finalidad es disminuir las carencias de entrada en el manejo y uso de la información.

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. Resulta significativa la valoración de los mecanismos de nivelación de competencias existentes, los que presentan una amplia cobertura y un alto grado de institucionalización. En el programa PRIAVU, los primeros análisis ya dan evidencias de su efectividad, la que debe seguir mejorándose.

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

El Modelo de Formación de la Universidad releva al estudiante como centro del quehacer docente, promoviendo una formación integral a través del desarrollo de teorías de aprendizaje significativo, metodologías activas, evaluación auténtica y didáctica crítica. Asimismo, establece como guía para los programas de formación y sus procesos docentes, tres dimensiones fundamentales: formación con identidad, calidad y responsabilidad.

Estas dimensiones toman cuerpo en la actividad académica, particularmente en los métodos pedagógicos y se visualizan a través de los siguientes principios orientadores que están a la base del perfil de los académicos de nuestra institución:

- Diseñar y desarrollar experiencias formativas contextualizadas. Se espera que el docente de la UCSH innove continuamente en las estrategias pedagógicas, de manera de alcanzar aprendizajes significativos en sus estudiantes, siempre en relación con el contexto sociocultural más inmediato. Esta actividad debe desarrollarse como parte de un proceso de actualización continua.
- Diseñar y gestionar ambientes de aprendizaje. Se espera que el docente de la UCSH diseñe y gestione la actividad pedagógica, ya sea en el aula, en escenarios reales y/o en ambiente virtual de aprendizaje, de manera de alcanzar por parte de los estudiantes competencias declaradas en el perfil profesional.
- Evaluar el nivel de logro de las competencias establecidas en los perfiles de formación. Se espera que el docente de la UCSH esté en condiciones de utilizar diversos instrumentos evaluativos que le permita reconocer las fortalezas y debilidades de los aprendizajes obtenidos por sus estudiantes, así también para evaluar de manera permanente su propia práctica pedagógica.
- Relacionarse socialmente. Se espera que el docente de la UCSH asuma el proceso de aprendizaje como un proceso comunicativo y relacional, haciéndose parte de la comunidad de aprendizaje y relacionándose y trabajando en conjunto con sus estudiantes, pares y la institución en general
- Desarrollar investigación. Se espera que el docente de la UCSH aborde la tarea investigativa ya sea desde perspectiva disciplinaria o desde los núcleos temáticos institucionales. Entendiendo que ésta tiene como objetivo el mejoramiento de la docencia y la transformación social de la realidad
- Promover la formación personal y profesional del estudiante. Se espera que el docente de la UCSH, establezca una relación pedagógica con los jóvenes acogiendo, acompañado y orientando la adquisición de conocimientos, habilidades y valores que les permitan involucrarse con su entorno y con la sociedad.

De esta manera la Universidad, asume el compromiso con la comunidad educativa, y especialmente con los estudiantes de entregar una formación basada en los criterios de calidad de la docencia descritos en el actual Modelo de Formación y orientados por los criterios del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

La operacionalización de estas orientaciones y principios se realiza mediante la programación de las actividades curriculares contempladas en los Planes de Estudio de los programas de pregrado y que semestralmente realizan los académicos. En estas programaciones se indican los métodos pedagógicos, los procedimientos evaluativos y las tecnologías de enseñanza que los académicos emplearán en la docencia, de acuerdo a las orientaciones y criterios establecidos por los Consejos de las unidades académicas, siendo objeto de supervisión y evaluación por sus direcciones. En particular, los procedimientos evaluativos se encuentran regulados por el Reglamento del Estudiante de Pregrado⁵⁷.

De acuerdo a la encuesta de evaluación de la docencia que se aplica a los estudiantes al término de cada semestre, la relación del profesor con sus estudiantes fue la dimensión mejor evaluada, dado que entre los años 2011 y 2014 alcanzó a un promedio de 73,9% de estudiantes que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo (ver tabla 1.3.5). Esta dimensión incluye como indicadores: la creación de un ambiente adecuado; apertura, empatía y flexibilidad para enfrentar las problemáticas del curso; y equidad en el trato con los estudiantes.

En el mismo periodo, la administración de la actividad curricular fue la segunda dimensión mejor evaluada en dicha encuesta, por cuanto un promedio de 72,3% de estudiantes estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo (ver tabla 1.3.5). Esta dimensión considera indicadores como: asistencia y puntualidad del profesor a su clase, entrega de programación y materiales del curso; realización de clases de acuerdo con las fechas y horarios establecidos; e información sobre los objetivos, contenidos, bibliografía y materiales recomendados para el curso.

Asimismo, el uso de metodologías de enseñanza alcanzó a un 69,0% de estudiantes que, en promedio, estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en dicho periodo (ver tabla 1.3.5). Esta dimensión incluye indicadores como: uso de metodologías que facilitan la comprensión de contenidos; seguimiento y retroalimentación que facilita el aprendizaje; relación de la disciplina curricular con producciones propias (artículos, libros, investigaciones), la generación de diálogo y reflexión; dominio y actualización en entrega de contenidos; uso de lenguaje claro y directo; y entrega precisa de instrucciones.

Por su parte, en ese periodo, el proceso de evaluación alcanzó a un promedio de 68,6% de estudiantes que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo (ver tabla 1.3.5). Esta dimensión considera indicadores como: la información de criterios de evaluación de las pruebas; objetividad para evaluar aprendizajes; uso de formas de evaluación que contribuyen a pensar y reflexionar; uso de instrumentos de evaluación que permitan medir de forma efectiva el aprendizaje de los estudiantes; entrega de resultados en plazos indicados; evaluaciones acordes a los contenidos vistos en el curso; justificación del fallo en la revisión de las evaluaciones.

⁵⁷ Reglamento del Estudiante de Pregrado 2014.

**TABLA 1.3.5: EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE EVALÚAN POSITIVAMENTE (*)
LA DOCENCIA EN LAS ACTIVIDADES CURRICULARES DE PREGRADO
(En porcentaje)**

Año	2011		2012		2013		2014	
	1 Sem.	2 Sem.						
Relación profesor estudiantes	74,3%	73,3%	73,8%	73,9%	75,0%	72,5%	76,2%	72,4%
Administración de la actividad curricular	72,6%	71,3%	72,2%	71,8%	73,8%	70,6%	75,0%	71,0%
Uso de metodología de enseñanza	68,5%	68,2%	68,2%	69,2%	70,3%	68,3%	71,0%	68,6%
Procesos de evaluación	67,9%	67,5%	67,4%	68,6%	70,4%	68,1%	70,7%	68,5%

(*) Muy de acuerdo /Acuerdo

En la actualidad, la Dirección de Docencia en conjunto con la Dirección de Planificación y Desarrollo se encuentran preparando una propuesta, que permita obtener reportes a partir de estos datos, para orientar acciones, tanto en el área de acompañamiento, formación y actualización de los procesos pedagógicos de los académicos de la Universidad, como en una propuesta de Itinerario de Formación Pedagógica y Desarrollo de la Docencia, actualmente en discusión en las Facultades y sus unidades académicas.

Asimismo, esta Dirección en un trabajo mancomunado con la Dirección de Recursos Tecnológicos, se encuentra realizando una serie de ajustes a la Zona Académicos del sitio web de la Universidad, en la que destaca la incorporación de la programación semestral. Este elemento facilitará -entre otras cosas- el proceso de examinación selectiva, correspondiente a una auditoría académica, que permitirá el análisis de consistencia entre los programas de estudios y las programaciones de los académicos.

En relación con el uso de tecnologías de enseñanza, la Universidad dispone de una plataforma de aprendizaje denominada Campus Virtual, desde el año 2014 bajo la responsabilidad de la Unidad de Recursos de Aprendizaje e Investigación, dependiente de la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información. Presta apoyo a las unidades académicas en lo que respecta al uso educativo de tecnologías de la información y la comunicación, así como apoyan los procesos de inducción, con respecto al acceso a la plataforma y su uso.

Entre los años 2010 y 2014, el porcentaje de secciones correspondientes a actividades curriculares con aulas virtuales aumentó del 41% al 100%, mientras que el porcentaje de aulas virtuales con actividad efectiva se elevó del 62% al 96% (ver tabla 1.3.6). Estas cifras indican un aumento significativo del uso de las aulas virtuales como herramienta de enseñanza.

TABLA 1.3.6: EVOLUCIÓN DE LAS AULAS VIRTUALES

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Número de secciones	1.710	1.812	1.786	1.793	1.908
Número de aulas virtuales creadas	1.035	428	605	1.732	1.908
Número de aulas virtuales con actividad	642	315	440	1.077	1.832
Porcentaje de secciones con aulas virtuales	38%	17%	25%	60%	100%
Porcentaje de aulas virtuales con actividad	62%	74%	73%	62%	96%

Por otra parte, para realizar el seguimiento de los académicos en el empleo de aulas virtuales se han establecido siete indicadores: programación de la actividad curricular, unidades de aprendizaje, tareas, foros, enlaces web, cuestionarios en línea y encuestas. Al respecto, en el año 2014 sólo en los foros se registra una alta frecuencia de uso, mientras que en los demás indicadores la frecuencia no sobrepasan el 40% de uso (ver tabla 1.3.7).

TABLA 1.3.7: EVOLUCIÓN DEL USO DE LAS AULAS VIRTUALES

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Programación de actividad curricular	Sin registro	Sin registro	Sin registro	13,3%	30,1%
Unidades de aprendizaje	Sin registro	22,5%	34,3%	22,4%	35,4%
Tareas	26,9%	36,2%	5,9%	28,3%	20,1%
Foros	29,3%	42,5%	34,3%	100,0%	99,9%
Enlaces Web	25,5%	28,9%	32,7%	15,4%	11,5%
Cuestionarios en línea	5,3%	6,3%	32,7%	6,6%	4,5%
Encuestas	7,2%	6,7%	2,7%	0,4%	0,0%

Desde el año 2011, en el marco de un proyecto MECESUP orientado a la renovación del proceso de Prácticas Profesionales en la Facultad de Educación, se optó por utilizar las aulas virtuales con la lógica de portafolios, para lo cual se consensuaron diseños instruccionales con cada una de las carreras que participaron de la experiencia, los que funcionan hasta hoy.

En síntesis, 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 establecidos en las programaciones semestrales de las actividades curriculares, las cuales son orientadas por los acuerdos que adoptan los Consejos de estas unidades y cuyas direcciones supervisan su cumplimiento. En particular, los procedimientos evaluativos están reglamentados y se aplican en todos los programas de pregrado.

Los estudiantes de los programas de pregrado valoran significativamente la relación que los académicos establecen con ellos en la realización de las actividades curriculares, así como la gestión que realizan de la misma. Las metodologías de enseñanza y los procedimientos evaluativos empleados por los académicos también son valorados positivamente.

d) Seguimiento y evaluación de los resultados

En el Programa de Rediseño del Currículum y la Docencia del actual Plan de Desarrollo Estratégico, se 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 tres líneas de trabajo: procesos docentes; indicadores de docencia; y autoevaluación de los programas de pregrado.

En el ámbito de los procesos docentes, la Dirección de Docencia, por intermedio del PRIAVU, realiza un seguimiento, a lo largo del semestre, del sistema tutorial de acompañamiento académico, procesando datos sobre la situación y rendimiento académico de los estudiantes para su análisis estadístico. En función de este análisis, se emiten semanalmente informes de rendimiento con la finalidad de estimar el porcentaje de estudiantes en riesgo de reprobación. Sin embargo, se requiere avanzar al establecimiento de un sistema de seguimiento informático automatizado.

Asimismo, esta Dirección, a través de la Unidad de Innovación a la Docencia, ha desarrollado, a través de estrategias definidas en el documento Itinerario de Formación y Desarrollo de la Docencia de Calidad en la UCSH, un sistema para complementar los procesos de evaluación de la docencia ya organizados por las distintas unidades académicas, con la finalidad de orientarlas en el diseño de actividades, planes formativos y de apoyo que permitan acompañar a los docentes en el desarrollo de las competencias profesionales y pedagógicas. Este sistema considera la información referida al nivel de cumplimiento de los académicos en:

- La evaluación de la docencia realizada por los estudiantes al término de cada actividad curricular cursada.
- El uso de los académicos de la intranet Zona Académicos para el registro de los contenidos del programa y calificaciones de los estudiantes en las actividades curriculares que imparten.
- El uso del Campus Virtual por los académicos mediante la creación de aulas virtuales para las actividades curriculares que imparten.

Respecto de la encuesta que semestralmente se realiza a los estudiantes para la evaluación de la docencia en las actividades curriculares que cursan, entre los académicos existe la percepción de que los estudiantes responden el cuestionario de evaluación por cumplir una obligación, o bien, mediados por el resultado obtenido en la actividad curricular que corresponde evaluar.

Para mejorar esta percepción sobre la utilidad y calidad del instrumento utilizado, se realizó una revisión de experto, cuyo informe señala la necesidad de ajustar el instrumento de evaluación en términos de: la relación con el cambio curricular de un enfoque basado en competencias; los conceptos utilizados en el cuestionario; el abordaje de elementos relacionales entre disciplinas; y la incorporación de criterios referidos al uso de herramientas tecnológicas.

En relación a la Zona Académicos, correspondiente a una plataforma intranet diseñada para organizar y gestionar la actividad docente, permite el registro de información referida a todas las actividades curriculares impartidas por los distintos programas de pregrado de la Universidad y una de sus características más importantes es que permite al docente mantener información al día respecto del registro de contenidos, la asistencia de los estudiantes y las calificaciones que han sido previamente planificadas y calendarizadas.

En términos del ingreso de contenidos clase a clase por parte de los académicos que imparten actividades curriculares se ha mantenido bajo el promedio esperado. Los datos obtenidos el primer semestre del año 2012, demostraron que sólo un 1,4 % de los académicos hacía este registro oportunamente. En el segundo semestre del año 2014 esta cifra había aumentado a un 18,2%, aunque es inferior a los tres semestres anteriores (ver tabla 1.3.9).

La publicación de las calificaciones forma parte del Sistema de Alerta Temprana, que consiste en la emisión de mensajes de alerta para aquellos académicos que no cumplen con la publicación del resultado de las evaluaciones de los estudiantes dentro de los periodos planificados. El sistema genera de manera automática correos electrónicos diarios. Los primeros tres correos van dirigidos de manera exclusiva al docente aludido. A partir del cuarto correo se siguen generando con copia al director de carrera, decano y vicerrectoría académica

En el primer semestre del año 2012, este indicador registraba un cumplimiento oportuno de 12% y aunque en el segundo semestre del año había aumentado sólo a un 17% (ver tabla 1.3.9), no se aprecian los avances esperados. Este indicador ha sido el más difícil de abordar en el proceso de mejoramiento de la gestión de la docencia, pese a los esfuerzos por sensibilizar acerca de la importancia del cumplimiento en la aplicación y revisión de las evaluaciones en los tiempos comprometidos.

TABLA 1.3.9: EVOLUCIÓN DEL USO DE LA ZONA ACADÉMICOS

Indicador	Año	2012		2013		2014	
	Cumplimiento Oportuno	1 Sem	2 Sem	1 Sem	2 Sem	1 Sem	2 Sem
Ingreso de Contenidos	0 y 50 %	493	467	366	255	361	409
	51 y 99 %	0	1	5	2	1	0
	100%	7	32	129	243	138	91
Publicación de Calificaciones	0 y 50 %	238	242	157	213	158	244
	51 y 99 %	203	146	229	203	233	171
	100%	59	63	114	83	107	85

En el ámbito de los indicadores de docencia, de acuerdo a los criterios de verificación establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, la ocupación de vacantes, la progresión de los estudiantes en su programa de formación y su inserción laboral al egreso, son las principales variables en la medición del cumplimiento de los propósitos institucionales para la docencia de pregrado.

Entre los años 2010 y 2014, la ocupación de vacantes presenta un aumento significativo después de la reducción observada entre los años 2011 y 2012, alcanzando a un 116% en el año 2015. De igual manera, en este período se aprecia un mejoramiento relevante de la tasa de retención de primer año, que alcanzó a un 81% en el año 2015, en comparación con el 70% observado en el año 2012. Esta mejora se traducirá en el futuro, en una mayor tasa de retención de último año, que alcanzó su valor más bajo en el año 2014, aunque se aprecia que frena su caída, al mantener el mismo valor en el año 2015. Los demás indicadores referidos al rendimiento académico, tiempo real de titulación y empleabilidad, mantienen un comportamiento más bien estable durante ese período, aunque este último mejora en el año 2015 al alcanzar un 91% de empleabilidad de los titulados de la Universidad (ver tabla 1.3.10).

TABLA 1.3.10: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE ADMISIÓN, PROGRESIÓN DE ESTUDIOS E INSERCIÓN LABORAL

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de vacantes ocupadas	104%	78%	87%	107%	96%	116%
Tasa de retención de primer año	77%	74%	70%	72%	74%	81%
Tasa de retención de último año	59%	60%	58%	56%	51%	51%
Nota promedio de aprobación de primer año	5.3	5.2	5.3	5.3	5.2	5,3
Tiempo real de titulación (para 10 semestres)	12	12	12	12	12	12
Tiempo real de titulación (para 9 semestres)	10	10	10	10	10	10
Tiempo real de titulación (para 8 semestres)	10	9	10	10	10	10
Tiempo real de titulación (para 4 semestres)	5	5	5	5	5	5
Tiempo real de titulación (para 2 semestres)	-	2	2	2	-	3
Tasa de empleabilidad	-	89%	-	87%	86%	91%

En el ámbito de 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, en la actualidad se encuentran acreditados 15 programas de pregrado, en plazos que van de 3 a 6 años, con un promedio de 4,8 años (ver tabla 1.3.11). Esto significa que han obtenido la acreditación el 71% de los programas en condición de hacerlo.

TABLA 1.3.11: PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS

Nombre del programa/carrera	Área	Agencia acreditadora	Años	Vigencia	
				desde	hasta
Educación Parvularia	Educación	Qualitas	5	18-01-2016	18-01-2021
Pedagogía en Castellano	Educación	Aespigar	4	28-12-2015	28-12-2019
Pedagogía en Educación Artística	Educación	Acreditadora de Chile A&C	5	20-11-2012	20-11-2017
Pedagogía en Educación Básica	Educación	AcreditAcción	6	14-12-2011	14-12-2017
Pedagogía en Educación Diferencial	Educación	Acreditadora de Chile A&C	6	20-01-2015	20-01-2021
Pedagogía en Educación Física	Educación	Qualitas	5	18-01-2016	18-01-2021
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	Educación	Aespigar	4	22-12-2015	22-12-2019
Pedagogía en Filosofía	Educación	Acreditadora de Chile A&C	5	08-01-2014	08-01-2019
Pedagogía en Historia y Geografía	Educación	Acreditadora de Chile A&C	5	20-01-2015	20-01-2020
Pedagogía en Inglés	Educación	Qualitas	5	18-01-2016	18-01-2021
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Educación	Acreditadora de Chile A&C	5	20-01-2015	20-01-2020
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	Educación	Acreditadora de Chile A&C	5	16-10-2015	16-10-2020
Psicología	Ciencias Sociales	Acreditadora de Chile A&C	3	19-01-2015	19-01-2018
Sociología	Ciencias Sociales	Qualitas	4	28-06-2012	28-06-2016
Trabajo Social	Ciencias Sociales	Acreditadora de Chile A&C	5	28-11-2014	28-11-2019

En relación a los resultados alcanzados por los programas de pregrado en su acreditación, las fortalezas más frecuentes, presentes a lo menos en 3 de cada 5 de estos programas, corresponden a criterios de las tres dimensiones evaluadas. En la dimensión Perfil de Egreso, se destaca la claridad y consistencia del Perfil de Egreso del programa y el desarrollo de vínculos con el medio. Asimismo, en la dimensión Condiciones Mínimas de Operación, se releva la existencia de políticas y mecanismos que garantizan disponibilidad de recursos financieros para el programa; la disposición de espacios adecuados y de salas de clases adecuadamente equipadas; y un cuerpo académico idóneo y con experiencia profesional. Por otra parte, en la dimensión Capacidad de Autorregulación se destaca la participación y difusión del proceso de autoevaluación entre los actores (ver tabla 1.3.12).

TABLA 1.3.12: FORTALEZAS EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS

Dimensión	Fortaleza	Frecuencia	%
Perfil de Egreso	Perfil de Egreso planteado de manera clara y consistente	12	80%
	Desarrollo de vínculos con el medio	9	60%
Condiciones Mínimas de Operación	Existencia de políticas y mecanismos que garantizan disponibilidad de recursos financieros	13	87%
	Disposición de espacios adecuados y de salas de clases compartidas adecuadamente equipadas	10	67%
	Cuerpo académico idóneo y con experiencia profesional	9	60%
Capacidad de Autorregulación	Proceso de Autoevaluación fue participativo y con resultados difundidos entre los actores	10	67%

Respecto de las debilidades detectadas, las frecuencias son bastante bajas y por tanto no es posible establecer una debilidad sistemática en los programas de pregrado, pero si se consideran

aquellas que están presentes, a lo menos, en uno de cada 5 programas acreditados, sólo aparecen consignadas en la dimensión Perfil de Egreso, referidas a: la necesidad de fortalecer la investigación; aumentar el vínculo con empleadores; el bajo seguimiento de los egresados; y la baja en el ingreso de estudiantes. Para las carreras de Pedagogía se menciona la necesidad de articular la formación disciplinar con la formación pedagógica (ver tabla 1.3.12).

TABLA 1.3.13: DEBILIDADES EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS

Dimensión	Debilidad	Frecuencia	%
Perfil de Egreso	Falta fortalecer la investigación	4	27%
	Escaso vínculo con empleadores	4	27%
	Poco seguimiento de titulados	3	20%
	Baja en el ingreso de estudiantes	3	20%
	Falta articular la formación disciplinar con la formación pedagógica	3	20%

De los restantes programas no acreditados, cuatro se encuentran proceso de autoevaluación (Derecho, Ingeniería Comercial, Contador Público y Auditor y Kinesiología); uno (Ingeniería en Administración) tiene contemplado su preparación para iniciar el proceso de autoevaluación a finales de 2016; y otros cuatro aún no se encuentran en régimen para acreditarse (Enfermería, Fonoaudiología, Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente y Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales). En los dos programas restantes no se tiene considerado que se presenten a acreditación, uno por su carácter de programa de nivelación de competencias (Bachillerato en Ciencias y Humanidades) y el otro por ser un programa creado para la formación de religiosos (Bachillerato en Filosofía).

En síntesis, la Universidad mantiene mecanismos de seguimiento del proceso de enseñanza y de evaluación sobre 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.

1.4. Dotación Académica – Docente

Los directivos académicos de la Universidad son los responsables directos de la gestión de personas en sus respectivas unidades, bajo la orientación y supervisión de las Decanaturas de las Facultades, correspondiendo a la Dirección de Gestión de Personas la asesoría y apoyo en materias relacionadas con el reclutamiento y selección del personal; contratación y desvinculación; descripciones de cargos; detección de necesidades de capacitación y perfeccionamiento; sistemas de carga docente e información del personal, entre otros aspectos. Asimismo, la Dirección de Docencia es responsable de formular y ejecutar los programas de formación docente del personal académico.

Todos estos procesos de gestión del personal académico se encuentran normados y regulados por la Política Institucional de Personal actualmente vigente, la que ha sido destacada como una de las fortalezas de la gestión de la Universidad en el anterior proceso de acreditación institucional⁵⁸.

⁵⁸CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero 2013.

A continuación, se señalan los aspectos relacionados con la gestión de personas en las unidades académicas, referentes a: la identificación de las necesidades de personal, así; las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal académico; y las relacionadas con su seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento.

a) Identificación de las necesidades de personal: funciones y dotaciones

Las unidades académicas identifican sus necesidades de personal, considerando las orientaciones y criterios establecidos en la Política Institucional de Personal y las normativas contempladas en el Reglamento del Académico, las que aplican conforme a su planificación anual, el correspondiente presupuesto y el perfil de los cargos a ocupar.

Como equipo directivo, cada Facultad cuenta con un Decano y, en los casos que corresponda, con el apoyo de un Secretario Académico de Facultad. Del mismo modo, cada unidad académica cuenta con un director y, en los casos que corresponda, con el apoyo de académicos permanentes con funciones de coordinación, en consideración a las jornadas en que funciona el programa bajo su responsabilidad; la matrícula de estudiantes que atiende; y el número de secciones que imparte, entre otros aspectos.

Asimismo, para la realización de sus actividades docentes, las unidades cuentan 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 presentes en la Política Institucional de Personal, la que establece que esta dotación debe permitir una cobertura de, a lo menos, el 40% de las horas de docencia correspondientes a las actividades curriculares de los Planes de Estudio bajo su responsabilidad, no pudiendo exceder el 50% de las mismas.

Para efectos de cálculo de dicha cobertura, se considera que los académicos permanentes que cumplen funciones directivas en las unidades académicas, deben cumplir una carga docente equivalente a 4 horas de docencia semanales en su unidad de adscripción, 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. Por su parte, los académicos de jornada completa deben cumplir con una carga docente de 16 horas, mientras que los de media jornada les corresponde una de 8 horas.

La asignación de funciones no docentes para los académicos permanentes es definida 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.

La función principal de los académicos permanentes es la realización de la docencia en los programas de formación, correspondiendo distribuir su jornada de trabajo en la realización de: actividades curriculares, formación complementaria, producción didáctica, producción curricular, coordinación curricular y autoevaluación. En la distribución de la jornada de trabajo del académico permanente en estas funciones se distinguen los períodos lectivos de los no lectivos (ver tabla 1.4.1). En el caso de los académicos permanentes de media jornada esta distribución se realiza en forma proporcional.

TABLA 1.4.1: DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO EN FUNCIONES DOCENTES ACADÉMICO PERMANENTE A JORNADA COMPLETA

Períodos	Actividades Curriculares		Otras Funciones Docentes
Lectivos (38 semanas)	16 horas semanales: – Clases (2/3 de las horas) – Libre disposición (1/3 de las horas)	8 horas semanales: – Participación en equipos docentes – Atención de estudiantes	16 horas semanales: – Formación complementaria – Producción didáctica – Producción curricular – Coordinación curricular – Autoevaluación
No Lectivos (9 semanas)	24 horas semanales: – Planificación y evaluación – Actividades de formación docente universitaria		

Complementariamente a las funciones docentes, para dar cumplimiento a sus respectivos planes de trabajo, las unidades académicas establecen la asignación y distribución de las funciones de investigación y vinculación con el medio, en los equipos académicos bajo su dependencia, privilegiando las competencias que cada académico ha ido demostrando en su trayectoria en la Institución y considerando su jerarquía (ver tabla 1.4.2). En relación con las actividades de investigación, 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, de acuerdo a la Política de Investigación⁵⁹ actualmente vigente.

TABLA 1.4.2: DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES CURRICULARES ACADÉMICAS SEGÚN JERARQUÍA DE LOS ACADÉMICOS PERMANENTES

Titular	Asociado	Auxiliar	Instructor
Docencia de pregrado	Docencia de pregrado	Docencia de pregrado	Docencia de pregrado
Vinculación con el Medio	Vinculación con el Medio	Vinculación con el Medio	-
Investigación	Investigación	-	-
Docencia de postgrado	-	-	-

Las necesidades de docencia que no son cubiertas por los académicos permanentes se resuelven mediante la contratación de académicos adjuntos por horas variables semestralmente. Para estos efectos, la Dirección de Docencia, por intermedio de la Unidad de Procesos Docentes, proporciona semestralmente a las unidades académicas antecedentes sobre las actividades curriculares que se deben impartir y la cantidad de secciones contempladas de acuerdo a la matrícula de estudiantes.

Las funciones que tienen asignadas los académicos adjuntos están directamente relacionadas con la docencia, para lo cual tienen asignadas, por cada 4 horas semanales contratadas, una hora semanal adicional, para participación en los equipos de trabajo docente y para la atención de los estudiantes inscritos en las actividades curriculares que imparten (ver tabla 1.4.3).

⁵⁹ Aprobada por Resolución de Rectoría N° 2008/017, Enero 2008.

TABLA 1.4.3: DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO EN FUNCIONES DOCENTES ACADÉMICO ADJUNTO POR ACTIVIDAD CURRICULAR

Períodos	Actividad Curricular	
Lectivos (38 semanas)	4 horas semanales: – Clases (2/3 de las horas) – Libre disposición (1/3 de las horas)	1 hora semanal: – Participación en equipos docentes – Atención de estudiantes
No Lectivos (9 semanas)	5 horas semanales: – Planificación y evaluación – Actividades de formación docente universitaria	

En el año 2015, 564 académicos realizaron docencia en los programas de pregrado de la Universidad, lo que representa un aumento del 26% en esta dotación, entre los años 2010 y 2015, alcanzando un 30% en términos de jornadas completas equivalentes. De hecho, en este período, la dotación de académicos permanentes a jornada completa experimentó el mayor aumento (ver tabla 1.4.4). Esto se debe a que las unidades han privilegiado contar con personal con mayor permanencia que asegure de mejor modo el cumplimiento de sus planes de trabajo al sumar más horas tanto de docencia como para otras funciones académicas por cada nueva dotación.

TABLA 1.4.4: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE ACADÉMICOS

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número de Académicos con Jornada Completa	89	95	93	97	113	118
Número de Académicos con Media Jornada	51	58	57	49	53	60
Número de Académicos por Horas	309	328	346	364	357	386
Total Académicos	449	481	496	510	523	564
Número de Jornadas completas equivalentes (JCE)	174	187	187	188	207	227
JCE de Académicos con Jornadas/JCE	66%	66%	65%	64%	68%	65%

Esta evolución en la dotación de académicos ha permitido que, en los últimos dos años, el número de académicos y el número de jornadas completas equivalente, haya aumentado en una proporción mayor a la matrícula de estudiantes. (ver tabla 1.4.5).

TABLA 1.4.5: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES PARA LA DOTACIÓN DE ACADÉMICOS

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Estudiantes por académico	11	11	10	9	10	10
Estudiantes por Jornada Completa Equivalente	28	28	26	26	24	24
Cobertura de la Docencia de Pregrado	37%	37%	34%	33%	35%	30%

Las unidades académicas también cuentan con un apoyo descentralizado, constituido fundamentalmente por secretarías y, a su vez, cuentan también con un apoyo centralizado para los procesos de administración docente, principalmente en la Dirección de Docencia y en la Secretaría de Estudio. La cantidad de secretarías por unidad académica se determina de acuerdo a su volumen de actividades como a las jornadas que atiende.

Entre los años 2010 y 2015, el personal de gestión para apoyo académico se incrementó en un 10%, aunque este personal en las Facultades lo hizo en un 12%, situación que se explica básicamente por las nuevas unidades académicas en la Facultad de Ciencias de la Salud. Esta evolución ha permitido reducir el número de estudiantes por personal de gestión en unidades académicas, aun cuando en dicho periodo el número de estudiantes por personal en servicios de apoyo experimenta un aumento en los dos últimos años (ver tabla 1.4.6).

TABLA 1.4.6: EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DE GESTIÓN DE APOYO A LA DOCENCIA

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personal en Unidades Académicas	66	78	82	66	71	74
Personal en Servicios de Apoyo	81	82	86	88	84	89
Total de Personal de Apoyo Académico	147	160	168	154	155	163
Estudiantes por Personal en Unidades Académicas	75	67	59	73	71	73
Estudiantes por Personal en Servicios de Apoyo	61	64	56	55	60	61

En síntesis, las dotaciones de académicos permanentes y adjuntos, así como la asignación y distribución de las funciones de las que son responsables, se establece de acuerdo a las orientaciones, criterios y procedimientos establecidos en las políticas y reglamentos que la Universidad contempla para ello. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en las áreas y en los niveles que corresponde.

Del análisis de los resultados se desprende que el número de académicos ha aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes de pregrado, reduciendo el número de estudiantes por jornada completa equivalente, de igual modo que el número de estudiantes por personal de gestión en las unidades académicas.

b) Estrategias de reclutamiento, selección y contratación

La supervisión de los procesos de selección y jerarquización de los académicos permanentes, así como los de clasificación de los académicos adjuntos, es responsabilidad de la Comisión de Personal Académico. La Política Institucional de Personal, en concordancia con el Reglamento del Académico, norma y regula la selección e ingreso de personal a la dotación de académicos permanentes de una unidad académica, considerándose para ello dos modalidades: concurso de antecedentes y concurso por oposición.

- Concurso de antecedentes: los postulantes deben acreditar documentadamente sus méritos e idoneidad para el cargo concursado.
- Concurso por oposición: los postulantes deben demostrar la posesión de los conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño académico requerido, mediante exámenes u otra modalidad.

Para el levantamiento del perfil del cargo en los procesos de selección de académicos permanentes, la Dirección de Docencia asesora a los directivos académicos en las descripciones de sus cargos, en base al diccionario de competencias y a la matriz de competencias por familia de cargos adoptada por la Universidad.

En la actualidad, el concurso por antecedentes es fundamentalmente el medio por el cual las unidades académicas realizan la selección de los académicos permanentes, para lo cual se conforman comisiones integradas por el director de la unidad académica y dos académicos de la especialidad correspondiente y pertenecientes a las más altas jerarquías, integrándose también el Director de Docencia y el Director de Gestión de Personas.

Realizado el estudio de los antecedentes por la comisión, 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.

Por su parte, la provisión de los académicos adjuntos es realizada mediante selección del 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 Rectoría⁶⁰.

La contratación de los académicos 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. En el anterior proceso de acreditación institucional, se reconoció como una fortaleza el respeto de los derechos previsionales de los académicos en su contratación⁶¹.

Respecto del nivel de formación de los académicos, en el año 2015, la mitad de los académicos tenía grado de magíster y, considerando el grado de doctor, tres de cada cinco académicos tenía formación de postgrado. Por su parte, entre los años 2010 y 2015, el número de académicos con postgrado aumentó en un 73%, mientras que el número de académicos sin estudios de postgrado se redujo en un 10%. En este periodo, el mayor aumento se produjo en los académicos con grado de magíster, con un 92%, aunque en los con grado de doctor se observa un comportamiento más bien variable, pero según cifras del año 2015 su número había alcanzado a 47 doctores (ver tabla 1.4.7).

**TABLA 1.4.7: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Académicos Doctores	43	36	39	46	44	47
Académicos Magíster	148	180	197	239	263	284
Total Académicos con Postgrado	191	216	236	285	307	331
Académicos sin Postgrado	258	265	260	225	216	233
Total Académicos	449	481	496	510	523	564

En el caso de los académicos permanentes, en el año 2015, uno de cada cinco académicos tenía grado de doctor y, considerando el grado de magíster, tres de cada cuatro tenía formación de postgrado. Asimismo, entre los años 2010 y 2015, el número de académicos con postgrado aumentó en un 37%, mientras que el número de académicos. En este período, el incremento de los académicos con grado de doctor fue levemente mayor al observado en los académicos con grado de magíster (ver tabla 1.4.8).

⁶⁰ Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2002/049, Diciembre de 2002.

⁶¹ CNA, Informe de Evaluación Externa del Comité de Pares Evaluadores, Noviembre 2012.

**TABLA 1.4.8: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS PERMANENTES
(En número de personas)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Académicos Permanentes Doctores	21	20	26	27	28	29
Académicos Permanentes Magíster	63	64	71	79	82	86
Total Académicos Permanentes con Postgrado	84	84	97	106	110	115
Académicos Permanentes sin Postgrado	47	55	41	30	41	50
Total Académicos Permanentes	131	139	138	136	151	165

Respecto de los académicos adjuntos, en el año 2015, el 50% tenía grado de magíster y considerando el grado de doctor, esta cifra alcanzaba al 55%. Por su parte, entre los años 2010 y 2015, el número de académicos con postgrado se duplicó, mientras que el número de académicos sin estudios de postgrado disminuyó en un 13%. En este período, el número de académicos adjuntos con grado de magíster más que se duplicó y el de con grado de doctor se redujo, aunque en el año 2015 aumentan a 18 doctores (ver tabla 1.4.9).

**TABLA 1.4.9: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS ADJUNTOS
En número de personas**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Académicos Adjuntos Doctores	22	16	13	19	16	18
Académicos Adjuntos Magíster	85	116	126	160	181	198
Total Académicos Adjuntos con Postgrado	107	132	139	179	197	216
Académicos Adjuntos sin Postgrado	211	210	219	195	175	183
Total Académicos Adjuntos	318	342	358	374	372	399

Estos antecedentes son consistentes con los resultados de la acreditación de programas de postgrado, en que en tres de cada cinco programas acreditados se releva como fortaleza, la idoneidad y experiencia profesional de sus académicos.

En síntesis, la gestión del personal académico, en términos de su reclutamiento, selección y contratación, se realiza de acuerdo a las políticas, instancias y reglamentaciones que mantiene la Universidad. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y se aplican regularmente en las áreas y 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. Se destaca el aumento progresivo del número de académicos permanentes con grado de doctor en los últimos años.

c) Estrategias de seguimiento, evaluación y renovación

La Dirección de Gestión de Personas, de acuerdo a la Política Institucional de Personal, es la instancia responsable de mantener la información necesaria para la gestión del personal por parte de los directivos de las Facultades y de sus unidades académicas.

Para efectos del seguimiento del personal, esta Dirección cuenta con el Sistema de Carga Docente, sistema automatizado que permite a las unidades académicas consultar las jerarquías, horas asignadas, resoluciones y solicitudes relacionadas con el personal académico bajo su dependencia.

Adicionalmente, permite realizar solicitudes de excedencias o rebajas de inherencias para sus académicos y efectuar un seguimiento de las mismas.

Asimismo, esta Dirección emite periódicamente informes sobre la cobertura de la docencia en las unidades académicas, mediante los cuales se informa a los directivos académicos la asignación docente de los académicos, con la finalidad que realicen los ajustes necesarios en las cargas docentes, cuando no correspondan a lo requerido por la unidad. También esta información proporciona antecedente para justificar sus peticiones de dotaciones en cada ejercicio presupuestario.

Por su parte, la Dirección de Docencia, por intermedio de la Unidad de Procesos Docentes, proporciona información a las unidades académicas acerca de la asistencia de los académicos a las actividades curriculares que imparten, así como de los registros que realizan en la Zona Académicos respecto de los contenidos, calificaciones y asistencia de los estudiantes a dichas actividades. Esta Dirección también informa a los directivos académicos sobre los resultados de la evaluación de la docencia realizada por los estudiantes al término de cada semestre.

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 con la dirección de su unidad académica, el que debe incluir la programación de las actividades curriculares que semestralmente se le encomienden.

Adicionalmente, también se contempla la evaluación que semestralmente los estudiantes hacen de los académicos al término de cada actividad curricular, en las que, en general, se valora positivamente su desempeño, como se ha señalado anteriormente. No obstante, en el pasado proceso de acreditación institucional se consideró que los mecanismos de evaluación de los académicos eran limitados para evaluar globalmente su calidad y desempeño⁶².

Dado que los instrumentos de evaluación del desempeño de los académicos, asociados a sus compromisos anuales de trabajo, que se han aplicados anteriormente, no han permitido discriminar entre distintos niveles, en la actualidad se está implementando un sistema de evaluación en función de los propósitos institucionales, a través de los Compromisos de Desempeño de las Facultades.

A este efecto, ya en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas se establecieron Compromisos de Desempeño por sus unidades académicas, lo que permitirá que sus directivos puedan definir con sus equipos de académicos los correspondientes compromisos. Esta situación debiera replicarse en cada una de las demás Facultades. Para este efecto, la Dirección de Gestión de Personas se encuentra diseñando los correspondientes instrumentos de evaluación.

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. Por este

⁶² Resolución de Acreditación Institucional N° 190, Comisión Nacional de Acreditación.

efecto, entre los años 2010 y 2014, se produjo el retiro voluntario de 10 académicos, siendo 5 académicos permanentes y 5 académicos adjuntos.

En síntesis, el seguimiento, evaluación y renovación del personal académico de la Universidad, es realizado por las unidades académicas de acuerdo a las políticas, instancias, reglamentaciones y procedimientos establecidos para ello. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todos los niveles, a excepción de la evaluación del personal académico, la que se tiene previsto considerar dentro del marco de los Compromisos de Desempeño de las Facultades y de sus unidades académicas, tareas que se han iniciado el 2015.

d) Perfeccionamiento

La Política Institucional de Personal establece tres líneas de desarrollo para la formación del personal académico: formación de postgrado, actualización académica y formación en docencia universitaria. Para la formación de postgrado y la actualización académica se presupuestan anualmente fondos para su financiamiento. Las unidades académicas deben patrocinar a los académicos postulantes en función de su plan anual de trabajo, siendo responsabilidad de la Comisión de Personal Académico la asignación de los fondos presupuestados. Estos recursos están destinados al personal académico permanente.

Para la formación de postgrado, los académicos pueden postular 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 como garantía de dicha permanencia y de la finalización de sus estudios. El incumplimiento de estas obligaciones origina las devoluciones correspondiente por parte del académico.

Entre los años 2010 y 2014, un promedio anual de 15 académicos permanentes fue beneficiado para su formación de postgrado. Los recursos asignados para este cometido implicaron un monto promedio anual de \$96 millones durante este período, de manera que el gasto promedio por participante fue de \$10 millones anuales (ver tabla 1.4.10). Estas cifras evidencian los esfuerzos que la Universidad realiza para apoyar la formación de postgrado de los académicos permanentes, en particular para quienes realizan estudios de Doctorado.

Como ya se ha mencionado, en el año 2012 se dio término al programa de Becas Cardenal Raúl Silva Henríquez para el financiamiento de estudios de doctorado, en el que participaron 17 académicos, obteniendo 12 su grado de doctor, los cuales siguen ejerciendo actualmente como académicos de la Universidad. En continuidad con este programa, en el año 2014, por convenio con la Universidad de Sevilla, se dio inicio a un nuevo programa de formación de doctores, correspondiendo a un Doctorado en Educación. Este programa lo iniciaron ocho académicos de la Institución, contribuyendo la Universidad con el 40% del costo de su valor, además de conceder permisos con goce de remuneraciones en los períodos lectivos del programa y tiempo de estudio

En el marco del Convenio de Desempeño, también desde el año 2014, se encuentra en curso un programa de Master en Docencia Universitaria con la Universidad de Sevilla, cuya importancia radica en su contribución al proceso de rediseño de la docencia que debe acompañar el cambio curricular que se está realizando en la Universidad. Al año 2015, ya 21 académicos de la Universidad habían concluido su trabajo final. Por otra parte, en el año 2015, también se da inicio a un programa de la Universidad de Barcelona, correspondiente a un Máster en Entornos de

Enseñanza y Aprendizaje mediados por Tecnologías Digitales. En la primera versión de este programa la Universidad financió para sus académicos el 60% de su valor.

TABLA 1.4.10: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN FORMACIÓN DE POSTGRADO
En número de personas y montos en pesos 2014

Año	2010	2011	2012	2013	2014
N° Participantes	11	11	5	4	43
Monto en M\$	222.823	128.938	77.234	7.543	42.323
Monto en M\$ por participante	20.257	11.722	15.447	1.886	984

Por su parte, en el ámbito de la actualización académica se considera la participación de académicos en postítulos, diplomados, cursos de especialización, pasantías, seminarios y otro tipo de eventos académicos. La asignación de subsidios para la participación en eventos académicos internacionales se encuentra regulada por la Comisión de Personal Académico⁶³.

Entre los años 2010 y 2014, un promedio anual de 78 académicos permanentes participaron en actividades de actualización académica, para las que se asignaron un promedio sobre los \$21 millones por año, comprendiendo un gasto promedio por participante de \$ 274 mil anuales (ver tabla 1.4.11). En el marco del Convenio de Desempeño, desde el año 2014 se está asignado financiamiento para pasantías de académicos, junto con la realización un Programa de Formación en Inglés para los académicos de la Universidad, que en su primera versión contó con 19 participantes y en la segunda con 34.

TABLA 1.4.11: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA
En número de personas y montos en pesos 2014

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Número de participantes	92	55	84	81	90
Monto en M\$	22.132	17.002	29.176	16.111	24.668
Monto en M\$ por participante	241	309	347	199	274

La formación docente de los académicos es responsabilidad de la Dirección de Docencia, por intermedio de su Unidad de Innovación de la Docencia. Estas actividades están dirigidas a los académicos permanentes y adjuntos sin distinción. El objetivo principal del proceso de perfeccionamiento y actualización de las competencias docentes es apoyar la innovación a la docencia y contribuir al proceso de implementación del Modelo de Formación, junto con proponer innovaciones en el área metodológica, didáctica y de evaluación de los aprendizajes

Para el cumplimiento de estos objetivos, se ha diseñado un Itinerario de Formación y Desarrollo de la Docencia de Calidad, que cuenta con cuatro instancias: inducción académica; actualización docente; proceso de evaluación de la docencia; e incentivo a las buenas prácticas (ver figura 1.4.1). Estas instancias son una invitación a la mejora continua de la docencia y pretende garantizar que desde el momento en que un docente se integre a la institución, tenga todas las posibilidades de acceder a un proceso organizado de actualización de sus conocimientos.

⁶³ Comisión de Personal Académico, 21 de octubre de 2010.

FIGURA 1.4.1: ITINERARIO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE CALIDAD



Para estos efectos, desde el año 2014 se dicta el Diplomado de Innovación Didáctica para la Docencia Universitaria⁶⁴, cuyos objetivos son los siguientes:

- Realizar el proceso de desarrollo e innovación a la docencia, entendiendo la necesidad de mejorar la calidad de las actividades docentes mediante un proceso guiado y participativo que se oriente hacia la reflexión de la práctica y que integre elementos de innovación metodológica, didáctica, evaluación de aprendizajes y uso de la información y comunicación, con la idea de favorecer el desarrollo autónomo de los estudiantes.
- Dar cumplimiento a la política institucional de perfeccionamiento y de mejora de las competencias de los académicos, desde los propósitos de la Universidad establecidos en el Proyecto Institucional y el Modelo de Formación, en el marco del Convenio de Desempeño⁶⁵.

El Diplomado contempla 4 módulos con 24 horas presenciales y 48 horas virtuales cada uno, totalizando 12 créditos en SCT (ver tabla 1.4.12). En sus dos versiones han participado 44 académicos, habiendo obtenido ya su certificación el 79% de ellos.

TABLA 1.4.12: PLAN DE ESTUDIO DIPLOMADO DE INNOVACIÓN DIDÁCTICA PARA LA DOCENCIA UNIVERSITARIA

Sem.	Nombre Módulo	Horas presenciales	Horas virtuales	SCT
1	Módulo I: Enfoque Curricular Modelo Basado en Competencias, Diseño y Desarrollo desde el actual Modelo de Formación	24	48	3
1	Módulo II: Didáctica en la Docencia Universitaria	24	48	3
2	Módulo III: Evaluación de los Aprendizajes en la Enseñanza Universitaria	24	48	3

⁶⁴ Resolución N° 2014/025

⁶⁵ Convenio de Desempeño UCS 1306: Innovación Académica y Curricular para el Desarrollo de Aprendizajes en la Formación de Pregrado.

2	Módulo IV: Integración Curricular de TIC en el Ámbito Universitario	24	48	3
		96	192	12

Adicionalmente se han realizado otras actividades de perfeccionamiento docente, como cursos y talleres, que se focalizan en el desarrollo de una o más competencias pedagógicas o disciplinares. Entre los años 2010 y 2014, un promedio anual de 87 académicos participaron en las actividades de formación docente, para las que se asignaron un promedio aproximado de \$1,5 millones por año, comprendiendo un gasto promedio por participante de \$25 mil (ver tabla 1.4.13).

TABLA 1.4.13: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN FORMACIÓN DOCENTE
En número de personas y montos en pesos 2014

Año	2010	2011	2012	2013	2014
N° Participantes	34	164	96	55	42
Monto en M\$	184	498	1.121	4.432	9.444
Monto en M\$ por participante	5	3	12	81	225

Por su parte, el incentivo a las buenas prácticas tiene como premisa los seis criterios o dimensiones emanadas desde el Modelo de Formación de la Universidad y que permiten delimitar el campo de acción de una docencia de calidad ajustada al contexto y sello institucional. Tiene como objetivo que los académicos de las Escuelas de las distintas Facultades de la Universidad presenten sus mejores experiencias pedagógicas. Desde su inicio en el año 2014, ya se cuenta con la publicación de buenas prácticas de 19 académicos.

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 permanentes, destacándose el fondo concursable para financiamiento de estudios de postgrado.

1.5. Estudiantes

El seguimiento de la progresión de los estudiantes de pregrado en el transcurso de sus estudios, así como del seguimiento de los egresados de los programas de pregrado es responsabilidad de las Facultades y sus unidades académicas. Asimismo, les corresponde la atención e información de los estudiantes respecto de las situaciones de orden académico que presenten durante sus estudios.

Los servicios de apoyo a la docencia y la provisión de recursos complementarios a la formación de los estudiantes son responsabilidad de la Dirección de Docencia, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la Secretaría de Estudios, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, la Dirección de Pastoral Universitaria, Dirección de Vinculación con el Medio, 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 de apoyo a la docencia y los recursos complementarios a su

formación; y los mecanismos establecidos por la Universidad para recoger sus opiniones en relación con los servicios que les presta y los recursos que les provee.

a) Progresión

Las condiciones que deben cumplir los estudiantes durante la progresión de sus estudios, en términos de la permanencia, eliminación o retiro 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 que se encuentra disponible para la consulta de las unidades académicas a través de la Zona de Gestión. Adicionalmente, la Dirección de Planificación y Desarrollo, por intermedio de la Unidad de Gestión de Información Institucional, proporciona a las unidades académicas, estudios periódicos de las cohortes de cada programa de formación en las distintas jornadas en que se imparte.

En la actualidad, la Universidad imparte catorce programas de pregrado con una duración de diez semestres y cuatro con una duración de nueve semestres, todos correspondientes a carreras profesionales con licenciatura previa; cuatro programas de pregrado tienen una duración de ocho semestres de estudio, tres de los cuales corresponden a carreras profesionales con licenciatura previa y el otro a una sin licenciatura previa; un programa de pregrado, correspondiente a un bachillerato tiene una duración de seis semestres; un programas de pregrado tiene una duración de cuatro semestres, correspondiente a una carrera profesional con licenciatura previa; y dos programas de pregrado tienen una duración de dos semestres, correspondiendo uno a un bachillerato y el otro a un programa especial de licenciatura no conducente a título (ver tabla 1.5.1).

TABLA 1.5.1: PROGRAMAS DE PREGRADO SEGÚN DURACIÓN Y TIPO

Duración en Semestres	Tipo de Programa	Programa de Pregrado
10	Profesional con licenciatura previa	Derecho
		Enfermería
		Fonoaudiología
		Ingeniería Comercial
		Kinesiología
		Pedagogía en Castellano
		Pedagogía en Educación Artística
		Pedagogía en Educación Física
		Pedagogía en Filosofía
		Pedagogía en Historia y Geografía
		Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa
		Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media
9	Profesional con licenciatura previa	Contador Público y Auditor
		Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
		Pedagogía en Educación Diferencial
		Trabajo Social
8	Profesional con licenciatura previa	Educación Parvularia
		Pedagogía en Educación Básica
		Pedagogía en Inglés
6	Profesional sin licenciatura previa	Ingeniería en Administración
6	Bachillerato, Ciclo Inicial o Plan Común	Bachillerato en Filosofía
4	Profesional con licenciatura previa	Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional
2	Licenciatura no conducente a título	Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales
	Bachillerato, Ciclo Inicial o Plan Común	Bachillerato en Ciencias y Humanidades

Considerando los programas de pregrado con una duración superior a dos semestres, entre los años 2010 y 2015, se observa que, a nivel de la Universidad, las tasas de retención de primer año declinaron entre los años 2010 y 2012 pero, a partir del año 2013 se evidencia una recuperación, alcanzando el año 2015 un 81%. Esta cifra es mayor a la observada a nivel de las universidades en el país entre los años 2010 y 2014 (ver tabla 1.5.2).

En términos de la duración de los programas, en el mismo periodo, se aprecia que los programas de pregrado de nueve y cuatro semestres de duración tienden a una tasa de retención de primer año por sobre los programas de diez y ocho semestres. En específico, los programas de diez semestres tienen una tasa de retención de primer año menor que otros programas, mientras que, por el contrario, los programas de cuatro semestres tienen tasas de retención de primer año mayor (ver tabla 1.5.2).

TABLA 1.5.2: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN DURACIÓN DEL PROGRAMA

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Programas de 10 Semestres	77%	72%	67%	69%	72%	80%
Programas de 9 Semestres	78%	85%	76%	81%	82%	87%
Programas de 8 Semestres	74%	76%	83%	83%	80%	90%
Programas de 4 Semestres	84%	88%	75%	100%	91%	93%
Información UCSH	77%	74%	70%	72%	74%	81%
Información SIES Universidades⁶⁶	78%	75%	75%	75%	77%	-

⁶⁶ SIES. Retención de primer año 2015 (Pregrado): Universidades

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, Salud y Derecho, siendo esta última la que presenta menores tasas de retención entre los años 2010 y 2015. De acuerdo a la información disponible para carreras profesionales en el país, entre los años 2010 y 2014, la Universidad presenta comparativamente mayores tasas de retención de primer año en las áreas de Ciencias Sociales y Educación pero inferiores en las áreas de Derecho y Salud, aunque los resultados del año 2015 permitirían reducir esas diferencias (ver tabla 1.5.3).

TABLA 1.5.3: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN ÁREA DEL CONOCIMIENTO

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Información UCSH						
Administración y Comercio	74%	65%	60%	70%	73%	79%
Ciencias Sociales	77%	76%	77%	71%	81%	81%
Derecho	62%	71%	54%	70%	60%	74%
Educación	78%	79%	75%	81%	79%	87%
Salud	-	56%	56%	49%	65%	79%
Información SIES Carreras Profesionales⁶⁷						
Administración y Comercio	74%	71%	74%	73%	75%	-
Ciencias Sociales	74%	72%	73%	72%	74%	-
Derecho	76%	74%	74%	75%	75%	-
Educación	78%	75%	73%	75%	76%	-
Salud	81%	78%	76%	79%	80%	-

Respecto de las tasas de retención de primer año por jornada, entre los años 2010 y 2015, se aprecia que, a nivel de la Universidad, las tasas de retención de primer año declinaron tanto en la jornada diurna como vespertina entre los años 2010 y 2012 pero, a partir del año 2013 se observa una recuperación, alcanzando el año 2015 un 82% en la jornada diurna y un 76% en la vespertina. En este período, las tasas de retención de primer año en jornada vespertina son notoriamente superiores a las alcanzadas a nivel de las universidades en el país, las correspondientes a la jornada diurna son inferiores, pero el resultado alcanzado en el año 2015 mejora sustancialmente esta situación.

TABLA 1.5.4: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN JORNADA

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Información UCSH						
Jornada Diurna	77%	75%	72%	72%	75%	82%
Jornada Vespertina	73%	68%	61%	71%	68%	76%
Información SIES Universidades⁶⁸						
Jornada Diurna	81%	78%	78%	78%	79%	-
Jornada Vespertina	61%	57%	54%	57%	58%	-

En cuanto a la evolución de la tasa de retención de primer año en función de las Facultades, entre los años 2010 y 2015, la que presenta mayores tasas de retención es la Facultad de Educación, alcanzando un 88% el año 2015, situándose las demás Facultades entre el 78% y 79%. Es destacable la mejora observada en los programas de la Facultad de Ciencias de la Salud (ver tabla 1.5.5).

⁶⁷ SIES. Retención de primer año 2015 (Pregrado): Carreras Profesionales

⁶⁸ SIES. Retención de primer año 2015 (Pregrado): Jornada

TABLA 1.5.5: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN FACULTAD

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Facultad de Ciencias de la Salud	-	56%	56%	49%	65%	79%
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	58%	77%	61%	74%	69%	78%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	74%	72%	67%	71%	74%	79%
Facultad de Educación	79%	79%	76%	81%	80%	88%
Universidad	77%	74%	70%	72%	74%	81%

De los estudiantes que no permanecen en su programa al término del primer año de estudio, según los antecedentes disponibles para las cohortes ingresadas entre los años 2010 y 2014, el 60% de ellos, en promedio, fue eliminado por razones académicas y el 20% solicitó retiro, dos tercios de los cuales lo hizo de forma definitiva. Los estudiantes que abandonan sus estudios sin causa registrada alcanzaron a un 18% en este periodo.

TABLA 1.5.6: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE DESERTAN AL PRIMER AÑO SEGÚN MOTIVOS

Cohorte de Ingreso	2010	2011	2012	2013	2014
Retiros temporales	20	17	17	14	19
Retiros definitivos	37	47	37	23	28
Total Retiros	57	64	54	37	47
Eliminación Académica	171	226	149	152	64
Cambio de Carrera	11	4	4	10	0
Sin Causa Registrada	33	43	29	33	90
Total Deserción	272	337	236	232	201

El Reglamento del Estudiante de Pregrado contiene, en su Título III, toda la Reglamentación de la Universidad acerca de los requisitos de graduación y/o titulación que los estudiantes deben realizar para culminar su proceso de formación profesional y/o académica y que les permite obtener el Título Profesional correspondiente.

A nivel de la Universidad, las tasas de titulación oportuna en los programas de pregrado presentan una importante reducción en el año 2011 y en el año 2015. Esta reducción es mayor en los programas de 10 semestres, aunque en el programa de 8 semestres se observa una recuperación sustantiva. En general, en este periodo, se aprecia que las tasas de titulación oportuna son mayores mientras menor es la duración del programa (ver tabla 1.5.7).

Por áreas del conocimiento, entre los años 2010 y 2015, también se observa una reducción de las tasas de titulación oportuna en el año 2011 y su recuperación a partir del año 2012. En este periodo, las mayores tasas de titulación oportuna se aprecian en los programas correspondientes al área de Ciencias Sociales y de Educación, seguidos a distancia por los de Administración y Comercio. En el área de Salud, la titulación oportuna de su primera promoción en el 2015 es notoriamente baja y en el área de Derecho que debiera haber presentado sus primeras titulaciones a partir del año 2012, prácticamente no se produce una titulación oportuna (ver tabla 1.5.7).

TABLA 1.5.7: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN OPORTUNA SEGÚN DURACIÓN DEL PROGRAMA Y ÁREA DEL CONOCIMIENTO

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Programas de 10 Semestres	49%	41%	39%	40%	41%	32%
Programas de 9 Semestres	63%	54%	62%	65%	56%	55%
Programas de 8 Semestres	53%	44%	48%	46%	51%	59%
Programas de 4 Semestres	78%	80%	88%	38%	100%	82%
Universidad	52%	43%	44%	44%	45%	38%
Administración y Comercio	16%	9%	22%	38%	37%	22%
Ciencias Sociales	69%	53%	52%	54%	50%	52%
Derecho	-	-	0%	0%	1%	0%
Educación	48%	42%	47%	47%	48%	46%
Salud	-	-	-	-	-	13%

Por jornada, entre los años 2010 y 2015, tanto en la jornada diurna como vespertina, también se aprecia una disminución de las tasas de titulación oportuna en el año 2011 (ver tabla 1.5.8).

TABLA 1.5.8: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN OPORTUNA SEGÚN JORNADA

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Jornada Diurna	52%	43%	44%	45%	45%	39%
Jornada Vespertina	52%	46%	44%	39%	46%	31%

En cuanto a la tasa de titulación oportuna por Facultades, entre los años 2010 y 2014, la correspondiente a la Facultad de Educación se encuentra sobre el promedio de la Universidad, mostrando un incremento progresivo los últimos tres años del período. Comparativamente la tasa de titulación oportuna en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas ha sido variable y con una tendencia a la baja en el periodo analizado, estando cercana al 40% en los últimos tres años. Por otra parte, las Facultades de Ciencias Religiosas y Filosofía y de Ciencias de la Salud son las que presentan la menor tasa de titulación oportuna en este periodo (ver tabla 1.5.9).

TABLA 1.5.9: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE TITULACIÓN OPORTUNA SEGÚN FACULTAD

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Facultad de Ciencias de la Salud	-	-	-	-	-	13%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	63%	46%	38%	40%	38%	31%
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	33%	29%	15%	20%	33%	23%
Facultad de Educación	49%	43%	47%	48%	49%	47%
Universidad	52%	43%	44%	44%	45%	38%

Considerando las tasas de titulación⁶⁹ en los programas de pregrado de la Universidad, entre los años 2010 y 2015, se observa una tendencia a la baja, alcanzando al 50% en el año 2015. En relación con la duración de los programas, esta tendencia se explica principalmente por el comportamiento de los programas de 10 semestres, debido a que los otros programas de menor duración presentan comportamientos variables. En todo caso, al igual que en la tasa de titulación oportuna, también se aprecia que las tasas de titulación, en general, son mayores mientras menor es la duración del programa (ver tabla 1.5.10).

Por área del conocimiento, la tendencia a la baja en la tasa de titulación también se observa en el área de Educación, aunque entre los años 2012 y 2015 ha tendido a estabilizarse. Al contrario, en el área de Administración y Comercio, se observa un aumento significativo de esta tasa,

⁶⁹ Medida en un periodo posterior al de la titulación oportuna, correspondiente al 50% de la duración formal del programa.

alcanzando el 44% en el año 2015. En el caso del área de Ciencias Sociales, esta tasa tiene un comportamiento más bien variable durante el período. En el año 2015, la mayor tasa de titulación se alcanzó en los programas del área de Educación y de Ciencias Sociales esta cifra fue de 33% y en la de Derecho sólo un 10% (ver tabla 1.5.10).

TABLA 1.5.10: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN SEGÚN DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y ÁREA DEL CONOCIMIENTO

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Programas de 10 Semestres	61%	57%	57%	53%	48%	47%
Programas de 9 Semestres	64%	67%	56%	67%	69%	62%
Programas de 8 Semestres	53%	58%	54%	56%	53%	56%
Programas de 4 Semestres	78%	80%	88%	38%	100%	82%
Universidad	60%	58%	57%	55%	52%	50%
Administración y Comercio	8%	22%	36%	31%	33%	44%
Ciencias Sociales	66%	66%	73%	59%	60%	55%
Derecho	-	-	-	-	10%	7%
Educación	61%	58%	55%	55%	55%	54%

Por jornada, entre los años 2010 y 2015, se observa una declinación de las tasas de titulación en la jornada diurna, alcanzando a un 53% en el año 2014. Al contrario, en la jornada vespertina se aprecia un incremento entre los años 2010 y 2012, para disminuir en los últimos tres años, alcanzando a un 45% en el año 2015 (ver tabla 1.5.11).

TABLA 1.5.11: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN SEGÚN JORNADA DE LOS PROGRAMAS

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Jornada Diurna	62%	59%	57%	56%	53%	51%
Jornada Vespertina	49%	54%	56%	52%	46%	45%

Por Facultades, entre los años 2010 y 2015, en la Facultad de Educación se observa una disminución en la tasa de titulación de sus programas en los años 2011 y 2012, aunque se estabiliza en los últimos tres años, alcanzando la tasa más alta entre las Facultades en el año 2015 con un 56%. Por su parte, en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, esta tasa tiene un comportamiento variable, alcanzando su mayor valor en el año 2012 y el más bajo en el año 2015, con un 43%. Similar comportamiento se observa en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía, en que esta tasa aumenta significativamente en el año 2012, para después declinar hasta el año 2014 y aumentar a un 23% en el año 2015 (ver tabla 1.5.12).

TABLA 1.5.12: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE TITULACIÓN SEGÚN FACULTAD

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	59%	59%	66%	55%	46%	43%
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	25%	26%	50%	29%	15%	23%
Facultad de Educación	62%	59%	55%	55%	55%	56%
Universidad	60%	58%	57%	55%	52%	50%

Respecto de la duración real de los programas de pregrado, entre los años 2010 y 2015, se presenta un comportamiento bastante estable, independientemente de sus años de duración formal, observándose que en los programas de 10 y 8 semestres, la sobreduración está cerca de los dos semestres, mientras que en los programas de 9 y 4 semestres, más cerca de un semestre (ver tabla 1.5.13).

No obstante, en términos porcentuales la mayor sobreduración se da en los programas de menor duración formal, siendo los programas de 9 semestres los con menor porcentaje de sobreduración. En términos comparativos, en este periodo, el porcentaje de sobreduración de los programas de la Universidad es significativamente inferior al observado tanto en las universidades privadas⁷⁰ como en las carreras profesionales con licenciatura previa⁷¹ (ver tabla 1.5.13).

TABLA 1.5.13: EVOLUCIÓN DE LA DURACIÓN REAL Y SOBREDURACIÓN SEGÚN DURACIÓN FORMAL DEL PROGRAMA

Año		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Programas de 10 Semestres	Duración real	11,6	11,7	11,8	11,7	11,6	11,8
	Sobreduración	16%	17%	18%	17%	16%	18%
Programas de 9 Semestres	Duración real	10,5	9,9	9,9	10	10,3	10,3
	Sobreduración	17%	10%	10%	11%	14%	14%
Programas de 8 Semestres	Duración real	9,8	9,5	9,6	9,6	9,7	10,1
	Sobreduración	23%	19%	20%	20%	21%	26%
Programas de 4 Semestres	Duración real	5,3	5,2	5,2	5	5,3	5,1
	Sobreduración	33%	30%	30%	25%	33%	28%
Universidades Privadas ⁷²	Duración real	12,3	12,2	12,2	12,0	12,4	-
	Sobreduración	32%	32%	32%	31%	34%	-
Carreras profesionales con licenciatura previa ⁷³	Duración real	13,5	13,4	13,6	13,4	13,5	-
	Sobreduración	34%	33%	34%	34%	34%	-

Del análisis de los indicadores de progresión anteriormente expuestos, en general, se puede señalar que:

- El 81% de los estudiantes que ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad en el año 2015, permanecieron en su programa después de su primer año de estudio, cifra que representa una mejora sustantiva respecto de los años anteriores y que es similar a la que se observa en las universidades del país. Esta tasa en la Universidad es mayor en los programas de menor duración, en el área de Educación, en la jornada diurna y en la Facultad de Educación. Al contrario, son menores en los programas de mayor duración, en el área de Derecho, en la jornada vespertina y en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía.
- El 38% de los estudiantes que ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad, lograron titularse, en el año 2015, en el tiempo previsto en su programa. Esta cifra es menor a la del año 2010, pero la mejora que se está observando en las tasas de retención de primer año permitirá que se incremente en el futuro. Esta tasa es mayor en los programas de menor duración, en el área de Ciencias Sociales, en la jornada diurna y en la Facultad de Educación. Al contrario, las menores tasas se observan en los programas de mayor duración, en el área de Derecho, en la jornada vespertina y en la Facultad de Ciencias de la Salud.
- El 50% de los estudiantes que ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad, lograron titularse, en el año 2015, después del tiempo establecido en su programa. Esta cifra está disminuyendo desde el año 2010, pero también debiera aumentar en el futuro por la mejora en la tasa de retención de primer año. Esta tasa es mayor en los programas de menor duración, en el área de Ciencias Sociales, en la jornada diurna y en la Facultad de Educación. Al

⁷⁰ Se consideró a las universidades privadas para efectos comparativos porque sus programas de pregrado presentan una menor duración real y sobreduración que los correspondientes a las universidades del CRUCH.

⁷¹ Se consideró a las carreras profesionales con licenciatura previa porque corresponde al tipo de programa que mayormente ofrece la Universidad.

⁷² SIES. Informe de duración real y sobreduración de carreras y programas (2015).

⁷³ SIES. Informe de duración real y sobreduración de carreras y programas (2015).

- contrario, las menores tasas se observan en los programas de mayor duración, en el área de Derecho, en la jornada vespertina y en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía.
- Los estudiantes que se titularon en los programas de pregrado de la Universidad en el año 2014, lo hicieron entre uno y dos semestres después de la duración formal de su programa, demorando menos en los programas de 4 y 9 semestres de duración, y más en los programas de 8 y 10 años de duración, aunque el porcentaje de sobreduración es mayor en los programas de menor duración que en los de mayor duración. Sin embargo, la sobreduración en los programas de pregrado de la Universidad es considerablemente menor si se compara con los resultados que en este sentido alcanzan los programas de las universidades privadas o el correspondiente a las carreras profesionales con licenciatura previa en el país.

En síntesis, la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad se encuentra normada por las reglamentaciones establecidas en términos de su permanencia, eliminación, retiro y obtención de los títulos o grados a que conducen dichos programas. Los resultados alcanzados en dicha progresión, en general, son adecuados, y los datos de los últimos años dan cuenta de que se avanza –a través de los programas implementados– a una mejora en los programas de pregrado que presentaban bajos resultados.

No obstante, se debe seguir mejorando los niveles de titulación especialmente en los programas de las áreas de Derecho y de Salud, y en los correspondientes a la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía.

b) Servicios estudiantiles y recursos educacionales

La Universidad ofrece a los estudiantes servicios de apoyo a la docencia y recursos complementarios a su formación, los que corresponden principalmente a: servicios de atención e información; biblioteca y otros recursos de información; recursos educacionales; actividades de formación complementaria; programas de intercambio estudiantil; y financiamiento de estudios.

En el ámbito de los servicios de atención e información a los estudiantes, como se ha mencionado anteriormente, los directivos y el personal de apoyo de las Facultades y de sus unidades académicas son responsables de proporcionar estos servicios en asuntos de orden académico. Para los asuntos académicos relacionados con las actividades curriculares que semestralmente se imparten, los académicos permanentes disponen dentro de su jornada, de horarios para la atención de estudiantes. De igual manera, los académicos adjuntos también cuentan con horas asignadas para esta atención. Los académicos permanentes y adjuntos 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 tareas proporcionar servicios de atención e informaciones generales al estudiante. También cuenta, en el sitio web de la Universidad, de 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 en línea.

En el ámbito de biblioteca y otros recursos de información académica, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información posee una estructura de acuerdo a un modelo organizacional orientado hacia las funciones y los servicios, ésta es de carácter dinámico y flexible, lo que permite enfrentar

las nuevas tareas, desafíos, futuros escenarios y posibilidades de desarrollo e innovación. Para ello cuenta con cuatro unidades de gestión que están orientadas a funciones específicas que permiten en su conjunto cumplir con su misión:

- Unidad de Servicios al Público: responsable de asegurar la entrega de servicios de calidad a la comunidad universitaria, apoyando actividades de docencia, investigación y gestión de la Universidad. Proporciona servicios de información especializados y colabora con el proceso de aprendizaje. Esta unidad desarrolla nuevos servicios de información, de acuerdo a las necesidades detectadas y resguarda las colecciones e infraestructura a cargo de la Dirección.
- Unidad de Sistemas y Automatización: responsable de diseñar, desarrollar, administrar y mantener plataformas informacionales y herramientas de acceso a los fondos bibliográficos de la Dirección. También ejecuta procesos de verificación y corrección de datos para asegurar la consistencia de los mismos y tiene bajo su administración el laboratorio de computación Don Bosco.
- Unidad de Gestión de Información y Procesos Técnicos: responsable de la planificación, administración, y obtención de los recursos de información requeridos para el logro de los objetivos de la Dirección, considerando requerimientos y medios disponibles. Este proceso implica la selección y adquisición de nuevos recursos, el desarrollo de colecciones y la ejecución del fondo presupuestario. Asimismo, es la responsable del procesamiento de los fondos bibliográficos y el ingreso de la información de acuerdo a estándares internacionales establecidos.
- La Unidad de Recursos de Aprendizaje e Investigación: responsable de gestionar el proceso de adopción de tecnologías de información y comunicación en el modelo educativo, prestando apoyo a las Unidades Académicas en lo que respecta al uso educativo de las mismas. Para ello, diseña propuestas pedagógicas para contribuir a la integración de tecnologías de información y la comunicación al currículum universitario y de esta forma favorecer el proceso de aprendizaje. Asimismo, contempla la inducción y capacitación en el uso de plataformas virtuales administrativas por la Unidad.

Entre los años 2010 y 2014, aumentaron en un 7% los metros cuadrados construidos para biblioteca; las salas de estudio de 17 a 27 y los puestos de estudios en un 29%, siendo mayor el incremento en los puestos de estudio grupal que individual. En cuanto a los recursos de información, el número de bases de datos de consulta en línea aumentó de 14 a 26; y se mantuvo tanto el número de volúmenes por estudiantes como la cobertura de la bibliografía básica (ver tabla 1.5.14). En el transcurso del año 2016, la Biblioteca sumará nuevos espacios que le permitirán desarrollar en mejores condiciones los requerimientos bibliográficos y de lugares de estudio, que requieren las nuevas carreras incorporadas a la Universidad.

Por otra parte, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información imparte un curso de Competencias en Información con el propósito de que los estudiantes logren ser competentes y autónomos en la búsqueda y recuperación de información académica. Entre los años 2010 y 2014 hay un crecimiento sostenido del programa (ver tabla 1.5.14).

TABLA 1.5.14: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS DE BIBLIOTECA

Año	2010	2011	2012	2013	2014
M ² Construidos	1.903	2.035	2.035	2.035	2.035
Salas de estudios	17	19	27	27	27
Puestos de estudio grupal	203	243	269	269	269
Puestos de estudio individual	121	140	150	150	150
Total puestos de estudios	324	383	419	419	419
N° de bases de datos de consulta vía Internet	14	20	26	29	26
N° de Suscripciones a revistas especializadas	73	76	83	93	90
Volúmenes por alumno	34	33	36	36	34
Cobertura de la bibliografía básica	91%	88%	91%	90%	89%
Participantes Programa Competencia en Información (PCI)	677	1.065	1.274	1.535	1.512

En relación con el uso de la biblioteca, entre los años 2010 y 2014, considerando a los estudiantes de postgrado y educación continua, el número de usuarios de biblioteca aumentó en un 7%; los préstamos de libros aunque redujeron su volumen tiende a mantener su número por usuario; las búsquedas en bases de datos aumentaron tanto en volumen como en su número_por usuario (ver tabla 1.5.15).

Es importante considerar que los indicadores de uso de biblioteca han estado afectados por las movilizaciones estudiantiles. En el año 2011, estas movilizaciones incidieron fuertemente en la baja de estos indicadores y, dado que las actividades académicas del último semestre se extendieron hasta el mes de enero, en el año 2012, se observa un incremento relevante de los mismos. Por su parte, en el año 2014, la ocupación de la Casa Central por los estudiantes, al término del semestre académico, también influyó negativamente en estos indicadores.

TABLA 1.5.15: EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE USO DE BIBLIOTECA

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Usuarios de Biblioteca	6.719	7.229	6.090	8.104	7.206
Préstamos de Libros	77.003	60.670	82.826	73.586	68.780
Préstamos de Libros por Usuario de Biblioteca	11	8	14	9	10
Búsquedas en Base de Datos	202.222	146.520	241.952	276.885	240.209
Búsquedas en Base de Datos por Usuario de Biblioteca	30	20	40	34	33

En el ámbito de los recursos educacionales, la Unidad de Procesos Docentes, dependiente de la Dirección de Docencia, 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 la que también es responsable de las inversiones para su reposición.

Asimismo, la Dirección de Recursos Tecnológicos es responsable de proporcionar los servicios en los laboratorios de computación y 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 las redes de conectividad interna y externa 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.

Entre los años 2010 y 2014, se redujo a 10 el número de estudiantes por equipo computacional; se mantuvo la disponibilidad de espacio en 6 metros cuadrados construidos por estudiante; y se redujo a 32 el número de estudiantes por personal de apoyo a la docencia (ver tabla 1.5.16).

TABLA 1.5.16: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS EDUCACIONALES POR ALUMNO

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Estudiantes por computador	12	11	10	10	10
Metros cuadrados construidos por estudiante	6	6	6	7	6
Estudiantes por personal de apoyo académico	34	33	29	31	32

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 Docencia, por intermedio de la Coordinación de Plan Común de Universidad, es la unidad responsable de realizar su oferta. Para este cometido, se seleccionan mediante concurso y en base a criterios de calidad, identidad y factibilidad, las actividades curriculares que se impartirán semestralmente.

Por su parte, también se reconoce como actividad curricular electiva los créditos de autoformación, correspondiente a las actividades que los estudiantes desarrollan de manera autónoma y sistemática y cuyo reconocimiento está regulado por la Normativa de Créditos de Autoformación⁷⁴. También se reconoce como actividades de autoformación, todas aquellas actividades de profundización o de formación ética y social, que se realizan fuera de su Plan de Estudio por iniciativa del estudiante y que contribuyen a su formación integral⁷⁵.

La Universidad también ofrece a los estudiantes actividades gestionadas al interior de sus unidades, para su reconocimiento como créditos de autoformación como en 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.

La convalidación de los créditos de autoformación, está limitada al número de actividades curriculares electivas que contemple el respectivo Plan de Estudio que cursa el estudiante, la que debe ser sancionada por las unidades académicas correspondientes. Entre los años 2010 y 2014, el número de estudiantes con crédito de autoformación reconocidos se redujo, aunque en términos porcentuales, a partir del año 2011, se mantiene en el orden del 3% de los estudiantes (ver tabla 1.5.17).

TABLA 1.5.17: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTUDIANTES CON CRÉDITOS DE AUTOFORMACIÓN

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Estudiantes con créditos de autoformación	178	151	150	146	164
Porcentaje de estudiantes con crédito de autoformación	4%	3%	3%	3%	3%

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 las siguientes áreas: Deportes y Promoción de Vida Saludable, Cultura

⁷⁴ Resolución VRA N°2007/026.

⁷⁵ Resolución de Vicerrectoría Académica N° 2007/026, Octubre de 2007.

Juvenil, Bienestar Institucional y Exestudiantes. En todas estas áreas, desarrolla un conjunto de proyectos, talleres y actividades durante todo el año.

Asimismo, la Escuela de Educación en Inglés ofrece el programa Inglés Para Todos, cuya realización se reconoce como una actividad curricular electiva, cuando un estudiante aprueba los cursos de Inglés I e Inglés II.

La Dirección de Pastoral Universitaria, como responsable de los procesos de gestión y animación pastoral, en el ámbito de la formación y acompañamiento de los integrantes de la comunidad universitaria, con el propósito de asegurar el sello identitario institucional, realiza junto a las otras Direcciones de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, acciones tales como:

- Pastoral Comunitaria: los estudiantes participan a través de la Comunidad Misionera, cuya actividad central son las Misiones de Invierno y 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, tanto para el personal como para los estudiantes, además de vincular a los estudiantes a instituciones de la Iglesia, tales como: Vicarías, Congregación Salesiana, Fundaciones, entre otras.
- Pastoral Social: en esta área se enmarca el 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 Comunión.

Por su parte, la Dirección de Vinculación con el Medio, desde el año 2013 implementa programas y acciones de fomento a la formación cultural de los estudiantes (conciertos, conversaciones, lecturas, presentaciones, entre otras actividades) y en la actualidad se encuentra desarrollando un programa orientado al apoyo y acompañamiento de estudiantes en situación de discapacidad, que también contempla mejoras en los espacios y accesos en que estos estudiantes desarrollan sus actividades docentes. Asimismo, mantiene un conjunto de programas dirigidos a los estudiantes, para el desarrollo de acciones de voluntariado profesionalizante o académico que en conjunto con los socios comunitarios y estratégicos afines a la misión institucional:

- Programa Penitenciario Don Bosco: los estudiantes pueden realizar actividades de voluntariado en las líneas de alfabetización y Preuniversitario Penitenciario.
- Programa de Adulto Mayor Mamá Margarita: los estudiantes pueden desarrollar labores de apoyo a los adultos mayores, en hogares y centros especializados de la Municipalidad de Santiago.
- Programa de Elencos UCSH: los estudiantes pueden participar en alguno de los cuatro elencos que mantiene la Universidad (Grupo de Música Antigua, Fraternidad Ayllu, Grupo Chilhué y Coro UCSH).
- Programa Vecinos en Acción: los estudiantes pueden orientar, sus prácticas profesionales y seminarios de grado, en apoyo y beneficio de la comunidad local, especialmente en alianza con la Municipalidad de Santiago.

En el ámbito del intercambio estudiantil, la Dirección de Investigación y Postgrado, por intermedio del área de Movilidad Estudiantil y Académica, es la instancia de contacto y de referencia para los estudiantes que buscan alternativas de movilidad en universidades nacionales y extranjeras. En el año 2014, la movilidad estudiantil alcanzó a 17 estudiantes. En cuanto al número de convenios se tiende a una disminución, pues habían alcanzado una gran amplitud que no siempre era efectiva. Los convenios nacionales corresponden a las universidades pertenecientes al Capítulo Chileno de Universidades Católicas (ver tabla 1.5.18).

TABLA 1.5.18: EVOLUCIÓN DE LA MOVILIDAD ACADÉMICA DE ESTUDIANTES UCSH
En número de personas

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Convenios Internacionales	16	32	22	29	17
Convenios Nacionales	5	1	2	2	s/i
Total estudiantes	21	33	24	31	17

En el ámbito del financiamiento estudiantil, la Universidad mantiene un sistema de becas y de créditos para los estudiantes con dificultades para el pago de sus aranceles, gestionado por la Dirección de Finanzas a través de dos de sus unidades:

- Unidad de Gestión de Becas: administra el sistema de ayudas estudiantiles correspondientes a becas y descuentos de arancel, becas de alimentación y de emergencia. El financiamiento de estas ayudas se realiza principalmente con recursos propios y, en menor medida, con aportes privados. También esta unidad informa y colabora con los estudiantes para la obtención de becas externas, ya sea con financiamiento público o privado.
- Unidad de Matrículas: administra los créditos que la Universidad otorga a los estudiantes con dificultades para cumplir sus obligaciones financieras, mediante la repactación anual de sus pagos, en montos y plazos que permitan al deudor su cumplimiento. Asimismo, es la responsable de las gestiones que origina para la Universidad la aceptación de estudiantes con acceso al crédito con garantía estatal para estudios superiores.

Por su parte, la Dirección de Asuntos Estudiantiles es la responsable de la gestión de los seguros y otros beneficios de los estudiantes otorgados por la Universidad o por organismos públicos, los que corresponden a:

- Seguro de Escolaridad: con cobertura completa de los aranceles en caso de muerte del sostenedor del estudiante, durante todos sus estudios.
- Seguro de Accidentes Personales: con cobertura en caso de accidentes deportivos para los estudiantes de Pedagogía en Educación Física.
- Seguro de Accidente Escolar: realiza la declaración del accidente y gestiona los traslados a los centros de salud cuando el accidente ocurre en dependencias de la Universidad.
- Tarjeta Nacional Estudiantil: realiza la recepción y validación de solicitudes, así como la distribución de las tarjetas emitidas.
- Portal de Empleo: recepciona curriculum vitae de estudiantes y egresados y ofertas de trabajo de empleadores por medio del sitio web de la Universidad.
- Atención Psicológica: en convenio con el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) ofrece atención profesional a los estudiantes que lo requieran.

Entre los años 2010 y 2014, las becas y descuentos de aranceles con recursos propios aumentaron en un 78%; los seguros estudiantiles se redujeron significativamente porque se modificó la forma de financiamiento del seguro de escolaridad, al reemplazar la contratación de una póliza de seguro por el financiamiento con recursos propios, lo que redujo significativamente su costo; los préstamos destinados a la repactación de las deudas estudiantiles y los recursos comprometidos por la Universidad por el crédito con garantía estatal para estudios superiores aumentaron en un 35% en términos del aval comprometido y un 60% respecto del costo de su administración (ver tabla 1.5.19). Las ayudas internas para estudiantes, en términos de becas y créditos, tendrán que tener una readecuación significativa por la adscripción de la Universidad al beneficio de gratuidad.

TABLA 1.5.19: EVOLUCIÓN DE LAS AYUDAS ESTUDIANTILES INSTITUCIONALES
En miles de pesos 2014

Beneficio	2010	2011	2012	2013	2014
Beneficios Estudiantiles	427.441	623.374	748.428	732.618	761.039
Seguros Estudiantiles	55.762	42.386	45.662	7.328	17.222
Repactaciones	323.506.688	306.129.879	359.992.344	278.719.047	205.229.031
Aval Crédito Ley N° 20.027	4.621.477	5.236.188	5.355.477	5.844.305	6.319.257
Costo Administración Crédito Ley N° 20.027	32.389	34.761	46.036	36.671	51.888

En síntesis, la Universidad garantiza una provisión adecuada y suficiente de los servicios de apoyo a la docencia y de los recursos para la formación complementaria de los estudiantes, cuyos principales indicadores se han mantenido en proporción a la matrícula de estudiantes. Destaca las alternativas de financiamiento de estudio que la Universidad ofrece a sus estudiantes con recursos propios.

c) Mecanismos empleados para recoger la opinión de los estudiantes

La Universidad ha establecido cuatro mecanismos distintos para conocer y recoger la opinión de los estudiantes 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 de los estudiantes; y la recepción de reclamos y sugerencias de los estudiantes.

En el ámbito de la representación en los organismos colegiados de la Universidad, los estudiantes tienen derecho a la nominación de dos representantes con derecho a voz y voto en el Consejo Universitario, órgano colegiado máximo de la Comunidad Universitaria. Uno de los representantes corresponde al Presidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad y, el otro, a un estudiante elegido mediante elección por sus pares. Asimismo, los estudiantes tienen representación en los Consejos de las Facultades y de sus unidades académicas, las que se encuentran reguladas en el Reglamento Orgánico de la Institución.

Por otra parte, el Reglamento de Responsabilidad y Convivencia de la Universidad⁷⁶ establece el funcionamiento, en cada Facultad, de una Comisión de Honor, instancia responsable de conocer y resolver las situaciones indicadas en dicho reglamento, atinentes tanto a estudiantes como a académicos. Esta comisión es presidida por el Decano de la Facultad e integrada por un Director

⁷⁶ Resolución Rectoría N° 2013/044, Mayo 2013.

de Escuela, dos académicos permanentes y un estudiante ubicado en el tercio de más alto rendimiento académico de las carreras que integran la Facultad. A excepción del Decano, todos los integrantes de la comisión son nominados mediante sorteo. También se considera la representación de los estudiantes en el Comité Curricular Institucional, en el Comité Paritario y en el Comité Institucional de Calidad.

La participación de los estudiantes en el Consejo Universitario y en los Consejos de Facultad se ha regularizado en los últimos años, manteniendo una representación más permanente, aunque en el resto de las instancias colegiadas es menos regular, salvo en algunas Escuelas.

En el ámbito de la comunicación con las organizaciones gremiales y las agrupaciones de interés de los estudiantes, la Dirección de Asuntos Estudiantiles es la unidad responsable de establecer y mantener el vínculo con los dirigentes y representantes estudiantiles. Por intermedio de esta Dirección, 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.

En el año 2012 se estableció que el presupuesto de la Federación de Estudiantes de la Universidad se iba a determinar en función de la matrícula de estudiantes, correspondiendo asignar a dicho presupuesto un monto equivalente a 0,5 UF por estudiante.

En el ámbito de las encuestas de opinión, como ya se ha señalado anteriormente, 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. Por otra parte, desde el año 2013, la Dirección de Planificación y Desarrollo está aplicando anualmente a una muestra de estudiantes, el cuestionario empleado en la Consulta a Informantes Claves para los procesos de evaluación interna, con la finalidad de realizar un seguimiento anual de la opinión de los estudiantes sobre aspectos relacionados con la gestión institucional y la docencia de pregrado.

En el ámbito de la recepción de reclamos y sugerencias, la Secretaría de Estudios mantiene un sistema de buzones 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. La Secretaría de Estudios remite las sugerencias y reclamos recepcionados a las correspondientes unidades para su consideración o resolución, según sea el caso.

En síntesis, la Universidad cuenta con distintos mecanismos para conocer la opinión que tienen los estudiantes sobre los servicios que les brinda en los programas de pregrado, el principal de los cuales es su representación tanto en los organismos colegiados establecidos en la normativa institucional como en otras instancias de consulta. Asimismo, se privilegia la comunicación permanente con las organizaciones estudiantiles y el uso de encuestas periódicas para conocer su opinión sobre los diversos asuntos del quehacer institucional. También se dispone de medios directos y virtuales para recoger sus sugerencias o reclamos.

1.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia

La Universidad ha establecido tres líneas de acción en el ámbito de la información para mejorar la calidad de la docencia de pregrado: participación en concursos para el financiamiento de proyectos orientados a la innovación y al mejoramiento de la calidad; vinculación de las actividades de investigación y de vinculación con el medio realizadas en la Universidad con la docencia de pregrado; y retroalimentación proveniente de egresados y empleadores.

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, investigación y vinculación con el medio 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 la Universidad ha participado en los concursos de los programas de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior, habiéndose adjudicado financiamiento para 5 proyectos entre los años 2010 y 2015. De estos proyectos dos de ellos, ya concluidos, contribuyeron al rediseño de las carreras de Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa y de Pedagogía en Inglés (ver tabla 1.6.1).

Otros dos proyectos, adjudicados por la Dirección de Bachillerato y Propedéutico, correspondieron al Programa de Nivelación Académica para Estudiantes de Primer año de Educación Superior, uno de los cuales está concluido y el vigente está dirigido a estudiantes de primer año ingresados a los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias de la Salud y del Bachillerato en Ciencias y Humanidades. También se encuentra vigente un Convenio de Desempeño, en el marco de los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), que tiene como finalidad el mejoramiento de los procesos de formación desarrollados en la Universidad (ver tabla 1.6.1).

TABLA 1.6.1: PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Código	Nombre del Proyecto	Año
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.	2011
UCS1104	Programa UCSH de PROPEDÉUTICO+BACHILLERATO 2012: Acompañamiento académico para nivelación de competencias e inserción académica de estudiantes.	2011 - 2012
UCS1306	Innovación Académica y Curricular para el Desarrollo de Aprendizajes en la Formación de Pregrado	2014 - 2016
UCS1307	Nivelación, desarrollo y fortalecimiento de competencias académicas y sociales, para estudiantes del Área de la Salud y Bachillerato en la UCSH	2015 - 2016

Entre los resultados alcanzados hasta el momento por la ejecución de estos proyectos, se destaca la renovación curricular de Pedagogía en Inglés, cuyo Plan de Estudio formulado en base a competencias fue el primero en implementarse en el año 2015. Asimismo, la participación de académicos de la Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa, en eventos académicos, con ponencias publicadas (ver tabla 1.6.2).

TABLA 1.6.2: PUBLICACIONES DE PONENCIAS DE ACADÉMICOS DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN EN MATEMÁTICAS E INFORMÁTICA EDUCATIVA

Título	Publicación	Año
Taller: Competencias y resolución de problemas.	Congreso AEPEMAT-CHILE.	2010
Competencias matemáticas, enfrentamiento a la resolución de problemas y desarrollo estudiantil.	Libro de Resúmenes del X Seminario Internacional de Didáctica de las ciencias experimentales, XII Encuentro de Educación Química y IV Encuentro Iberoamericano de Investigadores en didáctica de las ciencias naturales, las matemáticas y la tecnología	2011
Entendimientos y emociones: complejidades vinculadas al aprendizaje de las matemáticas.	Libro de Resúmenes de las II Jornadas de Matemáticas Universidad de Valparaíso	2011
Programa de Integración de Competencias Básicas: Una experiencia piloto orientada al desarrollo del protagonismo estudiantil y de su estilo profesional futuro.	Actas del III Foro Internacional sobre Innovación Universitaria	2011
Análisis comparativo de dos perfiles de formación inicial docente en matemáticas vigentes, respecto de una propuesta de rediseño curricular en el contexto de un proyecto MECESUP.	Libro de Resúmenes de las XV Jornadas Nacionales de Educación Matemática de la Sociedad Chilena de Educación Matemática, SOCHIEM	2011
Importancia de la dimensión emocional en la formación de profesores de matemáticas.	Libro de Resúmenes del IV Congreso Nacional de Estudiantes de Pedagogía en Matemática de Chile, AEPEMAT	2012
Propuesta de construcción curricular orientada hacia el desarrollo de competencias. Una experiencia chilena.	Actas de la VII Reunión de Didáctica de la Matemática del Cono Sur y al III Seminario Internacional de Investigación en Educación Matemática	2012

Respecto del Convenio de Desempeño, durante el año 2014 se realizaron las acciones contempladas en sus cuatro áreas de desarrollo: perfeccionamiento y contratación de doctores; inserción y acompañamiento estudiantil; docencia y rediseño curricular; y movilidad y redes. En términos de resultados, en ese año, participaron: 50 académicos en sus programas de perfeccionamiento y movilidad académica, incorporándose 3 doctores; y 650 estudiantes entre los programas de tutorías, de inglés y de movilidad estudiantil. De los 8 programas de pregrado en renovación curricular ese año, Pedagogía en Inglés, Psicología y Trabajo Social ya implementaron en la actualidad su Plan de Estudio formulados en base a competencias (ver tabla 1.6.3).

TABLA 1.6.3: PUBLICACIONES DE PONENCIAS DE ACADÉMICOS DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN EN MATEMÁTICAS E INFORMÁTICA EDUCATIVA

Facultades	FCS ⁽¹⁾	FCSJE ⁽²⁾	FED ⁽³⁾	Otras Unidades	Total
Académicos en Programa de Máster	1	9	12	4	26
Académicos en Programa de Diplomado	3	5	9	-	17
Académicos en Programa de Inglés	2	5	7	1	15
Doctores incorporados	1	1	1	-	3
Estudiantes en Tutoría	29	235	89	1	354
Estudiantes Tutores	10	4	21	-	35
Estudiantes en Programa de Inglés	45	95	101	17	258
Estudiantes en Intercambio	2	2	1	-	3
Pasantías realizadas	-	-	2	-	2
Visitas recibidas	-	-	1	-	1
Carreras en Renovación Curricular	-	2	6	-	8

(1) Facultad de Ciencias de la Salud

(2) Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas

(3) Facultad de Educación

Por otra parte, la Universidad también se ha adjudicado tres proyectos en programas de CONICYT asociados a mejoramiento de calidad y a capital humano avanzado que ya están concluidos. El primero estaba asociado al mejoramiento de la revista disciplinar de la Escuela de Educación en

Castellano para su indexación en ISI; el segundo estaba relacionado con la profesionalización docente en contextos educativos vulnerables; y el tercero al aprendizaje efectivo en contextos socioeconómicos vulnerables (ver tabla 1.6.4).

TABLA 1.6.4: 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)	Nº 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 (CIEE) y el Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación (IPE-UCSH). Terminado (30 abril)	2011
PAI (Concurso del Programa de Inserción y Atracción de Capital Humano Avanzado)	Nº79100022 "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 realizando esfuerzos para el mejoramiento de la calidad en la docencia de pregrado, mediante el desarrollo de proyectos orientados principalmente al rediseño curricular basado en competencias, a la innovación en las prácticas docentes de los programas de pregrado y a la nivelación de competencias académicas de sus estudiantes provenientes de contextos vulnerables.

b) Resultados de actividades de investigación y de vinculación con el medio

La Política de Investigación de la Universidad,⁷⁷ contempla entre sus orientaciones estratégicas, la vinculación de las experiencias, procesos y resultados de las acciones de investigación con la docencia de pregrado por parte de las Facultades y sus unidades académicas. En este sentido, uno de los objetivos estratégicos de dicha política es 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.

En este ámbito, entre los años 2010 y 2014, la Universidad se adjudicó ocho proyectos de investigación en los fondos concursables de CONICYT, cuatro de ellos en red con otras instituciones. Tres de estos proyectos están asociados a estudios en juventud; uno al aprendizaje en la formación técnico-profesional y los restantes a ámbitos disciplinares de las Humanidades (ver tabla 1.6.3).

TABLA 1.6.3: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN FINANCIADOS POR FONDOS CONICYT

Programa	Nombre del Proyecto	Año
FONDECYT Regular	Nº 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
	Nº 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
	Nº 1130449: Clima escolar y gestión del conocimiento en la educación secundaria. Hacia una política de calidad pedagógica para la institución educativa en Chile	2013-2015

⁷⁷ Política de Investigación de la UCSH, diciembre de 2007.

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

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 D101073: Modelo de Gestión de Calidad para fomentar el aprendizaje en establecimientos de Enseñanza Media Técnico-Profesional". En red con Universidad Central de Chile, Universidad Academia de Humanismo Cristiano (PIIE), Corporaciones Municipales (de Peñalolén y Castro), Empresas (Arquimed S.A., Fundación Chilectra y Federación de Instituciones de Educación Particulares)	2011-2014
PIA	Proyecto Anillos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades SOC1108: Juventudes. Transformaciones socioeconómicas, sociopolíticas y socioculturales de las y los jóvenes en el Chile contemporáneo. En red con Universidad de Chile, Universidad del Desarrollo, Universidad de Concepción, Universidad Católica del Maule, Universidad de Magallanes, Universidad de Valparaíso, Corporación de Educación y Desarrollo Social (CIDPA) y Centro de Estudios Socioculturales (CESC).	2011-2014

Asimismo, en el año 2012 se concluyó el proyecto Características de las Familias Fragilizadas en Chile: Concordancias con las representaciones sociales, financiado por la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC) en el marco del programa Comprender las Familias Fragilizadas en Contextos Latinoamericano.

En el ámbito de la vinculación con el medio, la Política de la Universidad⁷⁸ ha establecido como su objetivo general: contribuir, desde la trayectoria del proyecto universitario y su sello identitario, al establecimiento de condiciones institucionales para el desarrollo de acciones tendientes a generar y mantener vínculos con los ámbitos disciplinarios, productivos y profesionales, a fin de lograr experiencias de aprendizaje mutuo con actores públicos y privados.

En este sentido, uno de los aspectos de la vinculación con el medio que se ha desarrollado preferentemente en el ámbito de la docencia de pregrado, es la organización de actividades curriculares bajo la metodología Aprendizaje-Servicio (A+S), que por su carácter responde directamente a la retroalimentación con la docencia, permitiendo al mismo tiempo de entregar conocimiento, involucrarse con los problemas de una comunidad, integrando los procesos de aprendizaje y de servicio a una comunidad concreta.

Para este efecto, las Facultades y sus unidades académicas, en conjunto con la Dirección de Vinculación con el Medio, a través de su área de Aprendizaje-Servicio, vienen desarrollando un programa que integra actividades curriculares a esta metodología, lo que ha permitido pasar de una experiencia piloto con 2 actividades curriculares en el año 2011, a una participación de 21 actividades curriculares en el año 2014. Esto ha significado que de 50 estudiantes participantes en el año 2011 se aumentara a 659 en el año 2015, representando el 12% del total de estudiantes de ese año (ver tabla 1.6.5). Como resultado de estas actividades, en el año 2014 la Escuela de Educación Diferencial se adjudicó financiamiento para el proyecto "Ludoteca de Lenguaje y Comunicación Socioemocional, en el marco del FDI Emprendimiento Estudiantil.

⁷⁸ Política de Vinculación con el Medio, 2013, UCSH.

TABLA 1.6.5: ACTIVIDADES CURRICULARES Y ESTUDIANTES EN APRENDIZAJE-SERVICIO

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Actividades curriculares en Aprendizaje Servicio	2	11	15	23	21
Estudiantes en Aprendizaje Servicio	50	288	335	618	659
Porcentaje de Estudiantes en Aprendizaje Servicio	1%	6%	7%	12%	12%

Por otra parte, la Escuela de Derecho mantiene desde el año 2010 una Clínica Jurídica, correspondiente a una actividad curricular de enseñanza práctica del Derecho, que se desarrolla a través de la representación judicial de ciudadanos de sectores vulnerables de la sociedad, en materia civil, atendiendo principalmente tribunales de la Jurisdicción de la Corte de Apelaciones de Santiago y de San Miguel. El año 2013, se crea la Clínica Jurídica de Migrantes, para la asesoría jurídica-administrativa en entrevistas consultivas a migrantes en situación irregular, y migrantes en situación regular con problemáticas asociadas a temas de familia, civiles y laborales. Entre los años 2010 y 2015, el número de causas atendidas aumentó de 58 a 112, así como el número de estudiantes participantes subió de 12 a 52 (ver tabla 1.6.6).

TABLA 1.6.6: CAUSAS ATENDIDAS Y ESTUDIANTES PARTICIPANTES EN LA CLÍNICA JURÍDICA

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Causas atendidas	58	148	173	212	153	112
Estudiantes participantes	12	11	32	42	41	52

En síntesis, la Universidad se encuentra realizando esfuerzos relevantes para el mejoramiento de la docencia de pregrado, mediante el financiamiento externo de proyectos de desarrollo e innovación y la retroalimentación de la docencia de pregrado con los resultados de sus actividades de investigación y vinculación con el medio, las que se encuentran aún en una etapa inicial de desarrollo.

c) Retroalimentación proveniente de egresados y empleadores

Las Facultades y sus unidades académicas son las responsables de la retroalimentación de la docencia de pregrado por medio del seguimiento de los egresados de sus programas y la vinculación con sus empleadores. En este sentido, en 3 de cada 5 programas de pregrado acreditados se reconoce como fortaleza su vinculación con el medio, aun cuando en 1 de cada 5 se menciona como debilidad el seguimiento de los egresados y en 2 de cada 4 que el vínculo con los empleadores es escaso.

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. En la actualidad la oferta de postgrado comprende el Magister en Educación, el Magister en Educación Religiosa, el Magister en Intervención Social y el Magister en Ciencias de la Actividad Física y la Salud. En relación con la formación continua, se ofrecen 21 programas de postítulo, principalmente en el área de Educación. Para incentivar la participación de los egresados en estos programas se han establecido becas, las que se encuentran operando en todos ellos.

Entre los años 2010 y 2015, el porcentaje de estudiantes de pregrado egresados de la Universidad y matriculados en programas de magíster aumentó de un 49% a un 63%, al igual que en los programas de postítulos que aumentó de 20% a 35%. Estas cifras indican que, en el año 2015, dos de cada cinco matriculados en programas de magíster y postítulo correspondía a un egresado de programas de pregrado de la Universidad (ver tabla 1.6.7).

TABLA 1.6.7: EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE EGRESADOS DE PREGRADO UCSH EN LA MATRÍCULA TOTAL DE PROGRAMAS DE MAGÍSTER Y POSTÍTULO

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% de egresados de pregrado en la matrícula de Magíster	49%	53%	51%	63%	59%	63%
% de egresados de pregrado en la matrícula de Postítulo	23%	20%	19%	20%	23%	35%
% de egresados de pregrado en la matrícula de Magíster y Postítulo	29%	29%	26%	30%	36%	42%

En el ámbito de la vinculación con los empleadores, las Facultades tienen comprometido en sus Compromisos de Desempeño la constitución de Consejos Consultivos en cada una de las unidades académicas en que se imparten programas de pregrado. En la actualidad, del total de 23 Consejos Consultivos, se encuentran constituidos 10, faltando 13 por constituirse. Las Facultades han comprometido el segundo semestre de 2016, como fecha para la constitución de la totalidad de los Consejos Consultivos. Por su parte, con apoyo de la Dirección de Vinculación con el Medio, en ese mismo año se tiene contemplado la constitución de un Consejo Consultivo Institucional.

TABLA 1.6.8: SITUACIÓN DE LOS CONSEJOS CONSULTIVOS POR FACULTADES

Facultades	Meta	Constituidos	Por constituirse	Sin información
F. de Ciencias de la Salud	4	1	3	-
F. de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	7	2	4	1
F. de Ciencias Religiosas y Filosofía	2	-	2	-
F. de Educación	10	7	3	-

Adicionalmente, para el seguimiento de los egresados, las Facultades y sus unidades académicas cuentan con el apoyo de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Dirección de Planificación y Desarrollo. En la actualidad, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, por medio de su Área de Egresados, se encuentra desarrollando una página web con contenido exclusivo para los egresados de la Universidad, además de un programa de charlas de empleabilidad para estudiantes de últimos años y egresados. Asimismo, ha estado construyendo una red colaborativa interesuelas y, en colaboración con DIPLADES, se encuentra desarrollando un trabajo de levantamiento de información, interno y externo, en torno a los egresados.

Por su parte, la Dirección de Planificación y Desarrollo realiza periódicamente estudios de inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado de la Universidad, los cuales desde el año 2013 son de carácter anual. De acuerdo a los resultados de estos estudios, en el año 2014, el 86% de los egresados de programas de pregrado estaban empleados, de los cuales el 63% lo hacía en el sector privado, con una remuneración promedio cercana a los \$ 780 mil mensuales. El 79% de los egresados con empleo tenía previsión, el 69% estaba empleado a jornada completa y el 47% contaba con un contrato indefinido (ver tabla 1.6.7).

En el año 2015, el 91% de los egresados de los programas de pregrado se encontraba empleado, el 83% contaba con previsión, el 74% tenía un empleo a jornada completa, el 61% estaba empleado en el sector privado y el 44% lo hacía con contrato indefinido. Entre los años 2011 y 2015, estos indicadores presentan un comportamiento más bien variable dentro de un cierto rango. No obstante, se aprecia un aumento sostenido de su remuneración promedio mensual (ver tabla 1.6.7).

TABLA 1.6.9: EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN OCUPACIONAL DE LOS TITULADOS

Situación	2011	2013	2014	2015
Titulados con empleo	89%	87%	86%	91%
Empleados en el sector privado	67%	76%	63%	61%
Empleados con contrato indefinido	42%	47%	47%	44%
Empleados a jornada completa	70%	75%	69%	74%
Empleados con previsión	95%	93%	79%	83%
Remuneración promedio mensual en pesos 2014	\$ 619.603	\$ 756.734	\$ 779.088	-

En síntesis, la Universidad se encuentra formalizando instancias y mecanismos para la vinculación con los egresados y sus empleadores por parte de las Facultades y sus unidades académicas. Asimismo, se ha logrado una participación relevante de los egresados de pregrado en los programas de postgrado y de formación continua que la Universidad ofrece y se cuenta con estudios que permiten a las unidades académicas conocer la situación laboral de los egresados de sus programas de pregrado.

2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

La Universidad, en concordancia con las orientaciones de su Modelo de Formación y los criterios por los que guía su gestión institucional, ha establecido políticas y mecanismos que aseguran la calidad de la docencia en sus programas de pregrado, en función tanto de su identidad católica y salesiana como de la responsabilidad de avanzar de manera consistente en el cumplimiento de los propósitos señalados en su Proyecto Institucional.

Asimismo, en su trayectoria de más de treinta años como institución de educación superior, la Universidad ha logrado articular de manera efectiva, el aprendizaje que ha alcanzado en la organización y gestión de la docencia de pregrado que imparte y de los servicios y recursos que la apoyan, con la experiencia en la formación de jóvenes que la Congregación Salesiana ha adquirido por más de cien años en el país.

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados por la Universidad en el ámbito de la Docencia de Pregrado, en el cumplimiento de los propósitos establecidos en su Plan de Desarrollo Estratégico correspondiente al período 2012 – 2020, y en cuya evaluación, junto con los resultados señalados anteriormente en este informe, también se han considerado los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

2.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado

En función de los objetivos y metas establecidos en el actual Plan de Desarrollo Estratégico la Universidad ha estado ampliando su oferta de programas de pregrado y diversificando las áreas del conocimiento en que los ofrece, de acuerdo a las áreas de desarrollo definidas en su Proyecto Institucional. Esta mayor oferta de programas de pregrado ha permitido recuperar y sostener la matrícula total de estudiantes, contribuyendo de manera significativa a la matrícula de nuevos estudiantes.

Los estudiantes que la Universidad admite en estos programas de pregrado, son jóvenes que provienen principalmente de establecimientos educacionales municipales o particulares

subvencionados y residen en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago. En su mayoría representan a la primera generación que accede a la educación superior en su familia y requiere de las ayudas públicas existentes para el financiamiento de sus estudios por su nivel de ingresos familiar. Estos antecedentes permiten señalar que estos jóvenes se corresponden plenamente con los destinatarios preferentes de la misión institucional.

Las Facultades, organizadas en Escuelas o Institutos, son responsables de los programas de pregrado que la Universidad imparte, mediante la gestión de sus Planes de Estudio, la programación de las actividades curriculares que contemplan, así como de los procesos de implementación, realización, supervisión y evaluación de la docencia, de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación. Para ello cuentan con el apoyo de las áreas de gestión institucional, a través de sus unidades académicas, técnicas y de servicios.

De acuerdo a la consulta a informantes claves⁷⁹, en general, se considera la ampliación y diversificación de la oferta de programas de pregrado como necesaria para la sustentabilidad del Proyecto Institucional, aunque existen aprensiones, principalmente entre académicos y estudiantes, de que la Universidad esté suficientemente preparada para incursionar en nuevas áreas del conocimiento, con la misma calidad y pertinencia alcanzada en las áreas en que tradicionalmente se ha desempeñado.

En esta consulta, también se reconoce que la instalación de las Facultades ha significado una mayor autonomía académica y ha permitido una mejor coordinación entre las unidades académicas que las componen. No obstante, también se considera como insuficiente la descentralización realizada hasta el momento y que no existen todas las instancias de coordinación y diálogo interfacultades necesarias.

En virtud de los antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la oferta de programas de pregrado que realiza la Universidad, así como la que proyecta a futuro, es consistente con sus propósitos institucionales. A su vez, la mayor parte de los jóvenes que ingresan a estos programas corresponden al destinatario de su misión. Estos programas también cuentan con una organización académica y unidades de apoyo adecuadas y con funciones claramente establecidas.

2.2. Diseño y Provisión de Programas

En concordancia con las orientaciones del Modelo de Formación, la gestión curricular que la Universidad realiza de sus programas de pregrado, en términos de la creación de nuevos programas y de la renovación y actualización curricular de los Planes de Estudio vigentes, cuenta con mecanismos para el aseguramiento tanto de su calidad como de su identidad con el Proyecto Institucional y de su factibilidad para una oferta responsable.

La reciente actualización del Modelo de Formación ha implicado que los programas de pregrado se encuentren en una renovación curricular basada en competencias, para lo cual la Universidad se ha adjudicado fondos públicos, comprometiéndose a realizar dicha renovación en 15 programas de pregrado al término de 2016, habiéndose hecho ya su implementación en tres de ellos.

⁷⁹ Consulta a Informantes Claves, Anexo N° 1.

Para la realización de la docencia en los programas de pregrado, las unidades académicas disponen de una dotación de personal suficiente para el desarrollo de sus funciones académicas y de gestión. Asimismo, se les proporciona dependencias, instalaciones, equipamiento, servicios y recursos educacionales adecuados para su normal funcionamiento. De esta manera, dichas unidades académicas gestionan una proporción significativa del presupuesto que la Universidad dispone para su operación. Estos recursos han aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes de pregrado.

En la consulta a informantes claves, los estudiantes declaran conocer el Perfil de Egreso de su programa de formación y tanto los académicos como los directivos de las unidades académicas reconocen que su definición es clara. Por su parte, estos tres estamentos coinciden en señalar que los Planes de Estudio son consistentes con los perfiles de egreso definidos en cada programa y que los contenidos que contempla, así como su secuencia, son adecuados.

Los estudiantes también señalan que la Universidad promueve una docencia de excelencia y una formación integral y que los Planes de Estudio responden a las necesidades del mundo laboral, aunque algunos consideran que sus contenidos no son siempre útiles o relevantes, y que dichos planes sean flexibles en función de las opciones para cursar actividades curriculares optativas y electivas, o realizar actividades de autoformación.

De acuerdo a la consulta, los distintos estamentos de la Universidad coinciden en señalar que el Modelo de Formación comporta un fuerte sello identitario y que la renovación curricular basada en competencias que se ha emprendido es consistente con esa identidad. Sin embargo, algunos actores señalan la necesidad de profundizar el sello identitario más allá de los procesos de enseñanza.

Al respecto, entre los estudiantes se considera que el sello identitario es parte de dicho proceso y valoran el aporte que hacen al mismo las actividades pastorales, aunque no existe la misma claridad sobre la función que cumple en tal sentido la formación filosófica y teológica que contemplan los Planes de Estudio. Por su parte, entre los directivos académicos y de gestión se señala que aún no hay una suficiente adaptación de los sistemas de la Universidad a las exigencias operativas que demandan los nuevos Planes de Estudio basados en competencia.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que en la gestión curricular de los programas de pregrado que imparte la Universidad, en términos de la definición de su Perfil de Egreso y el diseño curricular de sus Planes de Estudio, así como en su renovación o actualización, se cuenta con mecanismos que aseguran tanto su calidad e identidad de manera responsable. Asimismo, existen mecanismos que aseguran la provisión de recursos a las unidades académicas en función de su matrícula de estudiantes y en proporción a los ingresos provenientes de los programas de pregrado.

2.3. Proceso de Enseñanza

La Universidad, en el cumplimiento de su misión, ha sido pionera en la adopción de mecanismos inclusivos de admisión, siendo la primera institución de educación superior en incorporar el ranking de notas como criterio de selección en sus procesos de admisión y una de las pioneras en la implementación de un programa Propedéutico para estudiantes de establecimientos de enseñanza media subvencionados y de un programa de Bachillerato para la nivelación académica

de estudiantes de alto rendimiento escolar. En la actualidad, es una de las dos universidades privadas invitadas a participar en el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la educación superior (PACE) y también una de las cinco universidades privadas que adscribieron al beneficio de gratuidad para sus estudiantes.

En los procesos de admisión a sus programas de pregrado, la Universidad logra ocupar las vacantes que ofrece en un porcentaje superior al promedio de las universidades del país y se observa un aumento en el puntaje promedio del ranking de notas en los últimos años. Por otra parte, si bien con la incorporación de los mecanismos inclusivos de admisión se aprecia un descenso en el puntaje promedio de la PSU, su nivel se mantiene por sobre el promedio obtenido en los establecimientos subvencionados en el país.

La Universidad cuenta con dispositivos para el diagnóstico del nivel de entrada de los nuevos estudiantes de pregrado y programas establecidos tanto para la nivelación de sus competencias como para el acompañamiento en sus estudios. La adjudicación de fondos públicos ha permitido el fortalecimiento de estas iniciativas y su impacto ya se evidencia en las mejoras que se observan en las tasas de retención de primer año en los programas de pregrado. No obstante, se debe seguir avanzando en la ampliación de la cobertura de estos programas entre los nuevos estudiantes.

Los programas de estudio y las programaciones que realizan los académicos para su aplicación en las actividades curriculares orientan los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las tecnologías de enseñanza que emplean. Los estudiantes valoran especialmente la relación que los académicos establecen con ellos y la forma en que gestionan las actividades curriculares, aunque también tienen una apreciación positiva de las metodologías de enseñanza y de los procedimientos evaluativos, los cuales se encuentran reglamentados y, en su aplicación, son orientados y supervisados por las unidades académicas. Por otra parte, se observa una creciente incorporación de las tecnologías de enseñanza mediante el uso del Campus Virtual.

Para el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en los programas de pregrado, la Universidad está desarrollando tres líneas de acción correspondiente al seguimiento de los procesos docentes, a la evaluación de los principales indicadores de la docencia y la autoevaluación de los programas de pregrado para su acreditación. Este último es el aspecto más desarrollado y destaca el aumento en los años promedio de acreditación de los programas de pregrado, pasando de cuatro a cinco años. Respecto de los indicadores de la docencia, las Facultades los han incorporado como medio de verificación de los objetivos declarados en sus Planes de Desarrollo Estratégico. En el seguimiento de los procesos docentes se hace necesario actualizar la encuesta que se aplica a los estudiantes para su evaluación y seguir aumentando el cumplimiento oportuno de los registros que los académicos realizan sobre el desarrollo y resultados de las actividades curriculares que imparten.

En la consulta a informantes claves, los directivos académicos declaran que los criterios de selección y admisión a los programas de pregrado de la Universidad son suficientemente conocidos y los académicos consideran que existe información clara respecto de los mismos, aunque ambos estamentos presentan una menor valoración respecto de los mecanismos por los cuales se definen, evalúan y corrigen.

No obstante, valoran positivamente la adopción de mecanismos inclusivos de admisión y aprecian su consistencia con la misión institucional, de forma que consideran el ingreso de jóvenes

talentosos pero con desventajas socioculturales como un desafío que se está abordando a través de los programas de nivelación y acompañamiento, aunque algunos actores consideran que estos esfuerzos no son siempre suficientes. En particular, los directos académicos señalan que los estudiantes con dificultades en la progresión de sus estudios son apoyados en su proceso formativo.

En esta consulta, también los estudiantes señalan que la Universidad cuenta con mecanismos de inclusión y nivelación de competencias en los programas de pregrado y que los métodos pedagógicos empleados por los académicos son adecuados y que existen mecanismos apropiados para definirlos, evaluarlos y corregirlos, apreciación que también es compartida por los académicos y estudiantes pero en menor medida por los directivos académicos.

En particular, los estudiantes consideran que la enseñanza en los primeros años de estudios les proporciona herramientas y fortalezas que son valoradas profesionalmente en el ámbito laboral. Sin embargo, también consideran que algunos programas no se han actualizado, persistiendo un modelo tradicional de enseñanza y con escaso énfasis en las tecnologías de información y comunicación.

A su vez, de acuerdo a la consulta, los estudiantes consideran que existe información clara respecto de los criterios y procedimientos de evaluación, que los académicos informan oportunamente de su realización y que cumplen con las fechas calendarizadas. Tanto estudiantes, académicos y directivos académicos coinciden en señalar que existen mecanismos apropiados para definir, evaluar y corregir los procedimientos de evaluación.

Por su parte los directivos académicos tienen una percepción negativa sobre la efectividad de los estudios sobre procesos docentes para mejorar la calidad de la docencia. Sin embargo, consideran que la evaluación que realizan del desempeño de los académicos contribuye a mejorar la calidad de los métodos pedagógicos y de los procedimientos de evaluación, aunque los académicos valoran en menor medida esta apreciación. No obstante, ambos estamentos consideran en menor medida la contribución que esta evaluación tiene sobre la mejora en el uso de tecnologías de enseñanza.

Los directivos consideran que la evaluación que realizan los estudiantes de la docencia permite adoptar decisiones cuando es necesario y que contribuye a la mejora de los métodos pedagógicos y de los procedimientos de evaluación, aunque valoran en menor medida esta contribución respecto del uso de tecnologías de enseñanza. Tanto los estudiantes como los académicos tienen una menor valoración respecto del impacto que la evaluación estudiantil tiene sobre la mejora del proceso de enseñanza, en general.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la incorporación de mecanismos inclusivos de admisión en los programas de pregrado de la Universidad y la implementación de mecanismos de nivelación de competencias y acompañamiento de los estudiantes ha permitido profundizar y extender el cumplimiento de la misión institucional.

Las programaciones que los académicos realizan semestralmente establecen los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y el uso de tecnologías de enseñanza en las actividades curriculares que imparten. La orientación y supervisión que realizan las unidades académicas del proceso de enseñanza garantizan que estos

métodos, procedimientos y tecnologías sean adecuados a los propósitos formativos de los programas. Los procedimientos evaluativos están reglamentados y se ha intensificado el uso de tecnologías en la enseñanza, aunque se requiere seguir avanzando en este sentido.

La Universidad cuenta con mecanismos para el seguimiento y evaluación de los procesos docentes, también mantiene información sistematizada sobre los principales indicadores del proceso de enseñanza y las unidades realizan procesos de autoevaluación para la acreditación de sus programas de pregrado con la finalidad de certificar el cumplimiento de sus propósitos. Sin embargo, es necesario seguir mejorando los mecanismos empleados para la evaluación de la docencia.

2.4. Dotación Académica - Docente

La Política Institucional de Personal orienta la gestión del personal académico de la Universidad, estableciendo los criterios e instancias por los que se establecen sus dotaciones y funciones, así como los mecanismos para su reclutamiento y selección, así como los procesos para su contratación, seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento.

La dotación de académicos ha aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes, por lo que se ha reducido el número de estudiantes por jornada completa equivalente. Actualmente, tres de cada cinco jornadas completas equivalentes son servidas por académicos permanentes, con una capacidad de cubrir el 45% de las horas de docencia de los programas de pregrado, porcentaje cercano a la cobertura del 50% de dichas horas establecida como meta, aunque en términos efectivos la cobertura sólo alcanza al 35%, en promedio. Asimismo, los académicos adjuntos disponen, además de las horas de docencia por las que se les contrata, de tiempo para la atención de sus estudiantes.

Para el reclutamiento de los académicos se emplean mecanismos que garantizan que su selección se realice en función de los perfiles de competencia definidos por las unidades académicas y la vinculación contractual con los académicos se realiza bajo la modalidad de contrato de trabajo, aunque pueden optar por la modalidad de contratación de servicios profesionales, cuando tienen asegurados sus derechos previsionales. En la actualidad, tres de cada cinco académicos contratados por la Universidad tiene formación de postgrado, habiendo aumentado el número de académicos permanentes con grado de doctor.

Existen mecanismos para el seguimiento de las funciones docentes de los académicos en los programas de pregrado y para la evaluación de su desempeño se considera la evaluación directa de los directivos académicos y la evaluación que realizan los estudiantes. Se está implementado en la actualidad un cambio en los anteriores compromisos anuales de trabajo de los académicos, por compromisos de desempeño, en coherencia con los compromisos de desempeño adoptados por las Facultades y que también están adoptando las unidades académicas. Con ello se espera que los instrumentos de evaluación permitan discriminar diferentes niveles de desempeño.

La oportunidad de retiro voluntario a los 65 años que tienen los académicos es el mecanismo que la Universidad emplea para la renovación de su dotación y se disponen de mecanismos para el perfeccionamiento de los académicos permanentes, ya sea a nivel de su formación de postgrado, de su actualización académica o de su formación como docentes universitarios. Para estos efectos, la Universidad dispone de fondos que se presupuestan anualmente.

En la consulta a informantes claves, los directivos académicos declaran conocer los mecanismos y procedimientos de reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento de los académicos. En particular, respecto del reclutamiento consideran que se aplican adecuadamente y que garantizan el perfil del académico de acuerdo al Modelo de Formación, aunque en este último aspecto los académicos tienen una valoración menor.

En este sentido, algunos actores en la consulta señalan que la política de remuneraciones no permite atraer a académicos en algunas áreas por ser menores a las obtenidas en el desempeño profesional y que estaría incidiendo en una mayor rotación del personal académico adjunto. No obstante, tanto estudiantes, académicos y directivos académicos coinciden en señalar que los académicos de la Universidad son idóneos.

Los estudiantes, según la consulta, consideran que los académicos disponen de tiempo para su atención fuera de la sala de clase y que tanto la dotación de académicos como de personal administrativo es adecuada a la matrícula de su programa, aunque en este último aspecto los directivos académicos tienen una valoración menor y los académicos consideran que su dotación es insuficiente, particularmente respecto de los académicos permanentes, puesto que parte de ellos son destinados a labores de gestión en las propias unidades académicas o en otras, reduciendo su disponibilidad para las funciones académicas.

Por otra parte, no todos los directivos coinciden en que los mecanismos de evaluación de los académicos se apliquen adecuadamente y que contribuyan a asegurar el perfil del académico de acuerdo a los requerimientos del Modelo de Formación, aspecto en el cual los académicos tienen opiniones divididas. Al contrario, los directivos académicos si consideran que los mecanismos de perfeccionamiento de los académicos son adecuados y garantizan un perfil del académico en función del Modelo de Formación, aunque sobre esto último los académicos también presentan opiniones divididas, debido a que consideran que no siempre se reconocen los esfuerzos propios de perfeccionamiento.

En virtud de los antecedentes evaluativos antes expuestos, es posible afirmar que la dotación de académicos de la Universidad es adecuada a la matrícula de estudiantes, los cuales cuentan con tiempo para su atención fuera de las aulas. Asimismo, la dotación de académicos permanentes ha aumentado pero la destinación de parte de ellos a labores de gestión reduce su disponibilidad para las funciones académicas.

Los mecanismos y procedimientos de gestión del personal académico permiten garantizar su perfil de acuerdo a los requerimientos de las unidades académicas y del Modelo de Formación. Esto ha permitido contar con académicos idóneos, cuya formación de postgrado ha aumentado, destacándose el aumento de doctores entre los académicos permanentes y la existencia de fondos para financiar la formación de los académicos. No obstante, en algunas áreas las remuneraciones del personal académico no siempre permiten atraer y retener a los académicos.

2.5. Estudiantes

La progresión de los estudiantes en los programas de pregrado que imparte la Universidad, en términos de su permanencia, eliminación o retiro de sus estudios, así como de su titulación o graduación a su egreso, se encuentra regulada por las reglamentaciones vigentes. En la actualidad, cuatro de cada cinco estudiantes que ingresan a la Universidad, permanecen en su programa al

término de su primer año de estudio. La retención de primer año ha estado aumentando en los últimos años situándose en torno al promedio de las universidades del país.

En términos de su titulación, dos de cada cinco estudiantes ingresados a los programas de pregrado lo hacen en el tiempo establecido para ello, aunque la mitad de ellos logra titularse finalmente. Los estudiantes que se titulan lo hacen uno o dos semestres después de la duración formal establecida en su programa, pero esta demora es inferior a la observada, en promedio, en las universidades del país.

Los principales indicadores de los servicios de apoyo a la docencia y de los recursos para la formación complementaria de los estudiantes se han mantenido, dado que su provisión se realiza en función de la matrícula de estudiantes. Se destaca la existencia de alternativas de financiamiento de estudio, mediante becas de arancel y créditos de repactación, que la Universidad ofrece con recursos propios a sus estudiantes con dificultades económicas, como subsidio o complemento de las ayudas públicas. Asimismo, han aumentado los recursos que la Universidad compromete como aval de los estudiantes durante sus estudios por el crédito con garantía estatal para estudios superiores.

La Universidad dispone de mecanismos para recoger la opinión de los estudiantes, entre los que se destacan: la representación estudiantil en sus órganos colegiados; la comunicación con las organizaciones y agrupaciones estudiantiles; y la aplicación de encuestas de opinión a los estudiantes. En particular, se promueve la participación estudiantil en sus organizaciones, otorgando financiamiento a la Federación de Estudiantes de la Universidad y al desarrollo de proyectos estudiantiles autónomos.

En la consulta a informantes claves, los estudiantes y los académicos consideran que la cantidad de las salas de clases y sus instalaciones, son adecuadas en términos de los requerimientos académicos y de la matrícula de estudiantes. No obstante, los estudiantes presentan una menor valoración respecto de la infraestructura anexa a los servicios de educación, al igual que los académicos en relación con la implementación de los laboratorios y talleres. En general, parte de los estudiantes considera que aun cuando los servicios de infraestructura de la Universidad son de calidad, se encuentra al límite de su uso.

Por otra parte, en esta consulta, los académicos valoran positivamente la disponibilidad de bibliografía, medios audiovisuales y otros materiales de apoyo a la docencia, aun cuando su valoración es menor respecto de las adquisiciones de la bibliografía empleada en sus actividades curriculares. Algunos académicos destacan la facilidad de acceso a las colecciones de Biblioteca, así como la existencia de colecciones especializadas no disponibles en otras universidades.

También en esta consulta, se constata que parte importante de los estudiantes consideran que existen instancias de participación estudiantil en los órganos colegiados de sus unidades académicas, pero tienen opiniones divididas respecto de si son suficientes y si son efectivas. Algunos dirigentes estudiantiles consideran que en los órganos colegiados de la Universidad no se abordan temas relevantes, de manera que su participación no tiene efectividad.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad se encuentra regulada y que sus indicadores de retención y titulación, en general, presentan niveles adecuados a la realidad

universitaria nacional, aunque es necesario mejorar la retención en las áreas de Derecho y de Salud.

Los estudiantes y académicos cuentan con los recursos suficientes para la realización de la docencia, así como con los servicios necesarios para su apoyo. Los principales indicadores de estos recursos y servicios se han mantenido en función de la matrícula de estudiantes, destacándose los servicios de la Biblioteca. 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, aunque en parte de los estudiantes se tiene una visión crítica de esta participación.

2.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia

La Universidad ha establecido tres líneas de acción para el mejoramiento de la calidad de la docencia en los programas de pregrado: participación en concursos para el financiamiento de proyectos orientados a la innovación y al mejoramiento de la calidad; retroalimentación de la docencia de pregrado con los resultados de las actividades de investigación y de vinculación que realiza; y retroalimentación proveniente de egresados y empleadores.

En este sentido, se destaca la adjudicación de fondos públicos mediante un Convenio de Desempeño en cuatro áreas de desarrollo de la docencia de pregrado: perfeccionamiento y contratación de doctores; inserción y acompañamiento estudiantil; docencia y rediseño curricular; y movilidad y redes. En su primer año de ejecución este proyecto de innovación académica ha recibido una positiva evaluación por parte del organismo público que lo financia.

En el ámbito de la retroalimentación de la docencia de pregrado con los resultados de las actividades de investigación y de vinculación con el medio se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, pero destaca la incorporación en algunas actividades curriculares de la metodología de aprendizaje-servicio como un medio efectivo de vinculación con la comunidad, de la cual ya se encuentra participando un número significativo de estudiantes.

Por otra parte, Facultades y sus unidades académicas realizan acciones para el seguimiento de egresados de pregrado y la vinculación con sus empleadores. Estas acciones han permitido aumentar el porcentaje de egresados de pregrado matriculados en los programas de postgrado que ofrece la Universidad. Asimismo, para fortalecer y sistematizar la vinculación con empleadores, las Facultades se encuentran constituyendo en sus unidades académicas, consejos consultivos con empleadores y otros actores relevantes del medio productivo.

A nivel institucional y en apoyo a estas acciones de seguimiento de egresados y de vinculación con empleadores, se está implementando un Directorio de Egresados y se continúa realizando, ahora anualmente, estudios sobre la inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado, cuyos resultados indican adecuados niveles de empleo y condiciones de trabajo.

En la consulta a informantes claves, los directivos académicos señalan que se cuenta con información sistematizada para su uso en el mejoramiento de la calidad de la docencia, aunque la valoración es menor respecto de los esfuerzos que se realizan para el seguimiento de egresados. Al contrario, en estos dos aspectos los académicos presentan una valoración negativa.

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.

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 señalar que la Universidad cuenta con las siguientes fortalezas:

- La Universidad realiza su oferta de programas de pregrado, así como su proyección futura, de acuerdo a las áreas de desarrollo establecidas en su Proyecto Institucional. Los programas de pregrado ofrecidos constituyen una oportunidad real de formación para los jóvenes que son destinatarios preferentes de la misión institucional. La organización docente de los programas de pregrado aseguran su calidad con identidad y responsabilidad.
- La Universidad cuenta con un Modelo de Formación y con mecanismos que aseguran que se cumplan sus orientaciones y criterios en la gestión curricular de los programas de pregrado, en términos de la definición de sus perfiles de egreso y de su diseño curricular, así como en la renovación y actualización de sus Planes de Estudio. Asimismo, existen mecanismos que aseguran la asignación de los recursos necesarios para la realización de la docencia en los programas de pregrado.
- La Universidad promueve el ingreso de los destinatarios preferentes de su misión mediante el empleo de mecanismos inclusivos de admisión, para lo cual ha implementado mecanismos que permitan la nivelación de sus competencias y el acompañamiento académico en su aprendizaje. De igual forma, dispone de mecanismos para asegurar la calidad del proceso de enseñanza, alcanzando 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 de su personal académico, cuya aplicación resulta en una dotación de académicos adecuada a la matrícula de estudiantes. Los mecanismos de selección, desarrollo, renovación y perfeccionamiento, permiten contar con una dotación de académicos idóneos y con estudios de postgrado en su mayor proporción. Se destaca el vínculo contractual que la Universidad establece con sus académicos, el tiempo que éstos disponen para la atención de los estudiantes y el esfuerzo que realiza para promover su formación académica y docente.
- La Universidad presenta niveles de retención y titulación de sus estudiantes adecuados a la realidad universitaria del país y, para el apoyo de los estudiantes en la progresión de sus estudios, cuenta con mecanismos que aseguran la calidad y disponibilidad de recursos educacionales y servicios estudiantiles.

Asimismo, también se ha podido constatar debilidades para cuya superación es necesario:

- Asegurar la implementación de los cambios que demanda la renovación curricular de los programas de pregrado en curso, resolviendo las dificultades que se han presentado en las primeras experiencias, fundamentalmente en términos de la oportuna adaptación de los sistemas de soporte a las exigencias operativas que demandan los nuevos Planes de Estudio basados en competencia.

- Fortalecer los mecanismos por los que se realiza el seguimiento de los procesos de enseñanza, principalmente en aquellos aspectos que permitan contar con información oportuna a las unidades académicas sobre la realización de las actividades curriculares de los programas de pregrado y de sus resultados.
- Adecuar la política de remuneraciones de los académicos para facilitar su atracción y retención, junto con adaptar los mecanismos de evaluación de su desempeño al nuevo esquema de compromisos de desempeño que adoptaron las Facultades y que se está actualmente implementando en las unidades académicas.
- Focalizar las acciones de nivelación de competencias y de acompañamiento académico en los programas de las áreas de Derecho y de Salud, con la finalidad de mejorar los niveles de retención y titulación de sus estudiantes.
- Fortalecer los mecanismos de retroalimentación de la docencia de pregrado para el mejoramiento de su calidad, principalmente respecto de los resultados de las actividades de investigación y vinculación con el medio, así como el de seguimiento de egresados y de vinculación con sus empleadores.

PLAN DE MEJORA

Presentación

A continuación se presentan los planes de mejoramientos para las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Estos planes corresponden a los ejes de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado del Programa Quinquenal de Actividades para el período 2016-2020, del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

En el área de Gestión Institucional, el plan de mejoramiento se encuentra constituido por el Programa de Empoderamiento de la Facultades, el Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica, el Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y Recursos Tecnológicos, y el Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución.

En el área de Docencia de Pregrado, el plan de mejoramiento se encuentra constituido por el Programa de Inclusión de Talentos y el Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia.

Cabe señalar, que en el área de Gestión Institucional y en el área de Docencia de Pregrado, cada programa cuenta indicadores que presentan las líneas bases en el año 2015 y los estándares que se proyectan alcanzar en el año 2020.

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 DE GESTIÓN INSTITUCIONAL: GESTIÓN UNIVERSITARIA CON IDENTIDAD, CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

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

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Facultades responsables de la gestión de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio.	Porcentaje del personal en Facultades	71%	75%
	Porcentaje del presupuesto gestionado por las Facultades	63,7% ⁽¹⁾	70%
	Porcentaje de metros cuadrados construidos ocupados por las Facultades	10% ⁽¹⁾	25%
	Número de escuelas de postgrado	0	4

⁽¹⁾ Valor correspondiente al año 2014

Meta Estratégica PDE	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
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.	Regularización y actualización de la normativa institucional estatutaria y reglamentaria en función de los cambios en las políticas institucionales y de la actual organización académica en Facultades.	2016–2020	Secretario General
	Descentralización de los procesos operativos y alineamiento de los recursos en función de la actual organización académica en Facultades.	2016-2020	Vicerrectores
	Seguimiento a la implementación de los planes estratégicos y compromisos de desempeño de las Facultades.	2016-2020	Decanos
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016 – 2020	Director de Planificación y Desarrollo
2. Crear e implementar Facultades en las áreas en las que se abran nuevos programas.	Elaboración de proyecto de desarrollo de nuevas Facultades.	2016	Director de Planificación y Desarrollo
	Creación e implementación de nuevas Facultades.	2018-2020	Vicerrector Académico
	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

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
<ul style="list-style-type: none"> • Universidad reconocida entre sus destinatarios preferentes. • Aumento de la matrícula de programas de pregrado, postgrado y educación continua. 	Matrícula nueva en programas de pregrado	1.615	1.760
	Matrícula nueva en programas de postgrado	54	160
	Matrícula nueva en programas de educación continua	287	400
	Porcentaje de matrícula nueva en jornada diurna de última promoción de enseñanza media	41%	60%

Meta Estratégica PDE	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
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.	Definición y diseño de nuevas ofertas de programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas establecidas por el Proyecto Institucional.	2016-2020	Vicerrector Académico / Decanos
	Implementación de nuevos programas de pregrado, postgrado y educación continua.	2017-2020	Vicerrector Académico/ Decanos/ Directores de Escuelas /Director CES
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 – 2015	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.	Diseñar una política de comunicaciones corporativas.	2016-2017	Director de Comunicaciones
	Diseñar e implementar de un programa anual de comunicaciones a nivel interno y externo.	2016-2020	Director de Comunicaciones
	Implementación plan de posicionamiento de marca.	2016 – 2020	Director de Comunicaciones
	Implementación de un plan de marketing diferenciado por facultades, pregrado y postgrado.	2016-2020	Director de Admisión
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2012 – 2015	Director de Planificación y Desarrollo

1.3 Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Ambiente de acogida, acompañamiento, respeto y valoración de las personas.	Porcentaje de estudiantes satisfechos con el ambiente universitario	79%	85%
	Porcentaje de académicos satisfechos con el ambiente universitario	81%	85%
	Porcentaje del personal de gestión satisfechos con el ambiente universitario	86%	90%
• Espacios, servicios y recursos educacionales suficientes y adecuados para el estudio y el trabajo.	Metros cuadrados construidos por estudiante	6 ⁽¹⁾	7
	Estudiantes por computador conectado a internet	10 ⁽¹⁾	10
	Volúmenes bibliográficos por estudiante	33 ⁽¹⁾	45
	Cobertura de la bibliografía básica	89% ⁽¹⁾	100%
	Número de suscripciones a Revistas	90 ⁽¹⁾	95
	Estudiantes por personal de apoyo a la docencia	31	40

(1) Valor correspondiente al año 2014

Meta Estratégica PDE	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
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.	Habilitación del edificio de la Facultad de Salud.	2016	Director de Recursos Físicos
	Construcción de un edificio aulario.	2017	Director de Recursos Físicos
	Construcción del edificio del eje de las calles Carmen-Marín.	2017-2019	Director de Recursos Físicos
	Mejoramiento de espacios y estar.	2016-2020	Director de Recursos Físicos
	Mejoramiento de equipamiento.	2016-2020	Director de Recursos Físicos
	Monitoreo de la Implementación del Plan Maestro de Infraestructura de grandes volúmenes.	2016-2020	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Diseño del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos en función de la evaluación de los estándares que orientan el desarrollo y renovación de estos.	2016	Director de Recursos Tecnológicos/Director de Planificación y Desarrollo
	Implementación del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos.	2017-2020	Director de Recursos Tecnológicos
	Monitoreo de la Implementación del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos.	2017-2020	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016 – 2020	Director de Planificación y Desarrollo

1.4 Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Académicos suficientes, dedicados e idóneos.	Número de estudiantes por JCE	24	35
	Cobertura de la docencia por académicos permanentes	30%	50%
	Porcentaje de académicos con formación de postgrado	59%	60%
	Académicos Permanentes Doctores	29	45
• Políticas financieras compatibles con la misión institucional.	Porcentaje de estudiantes nuevos con gratuidad	64% ⁽¹⁾	65%
• Toma de decisiones sustentada en información.	Porcentaje de sistemas de información integrados	78% ⁽²⁾	85%
	Porcentaje de sistemas con acceso en internet	61% ⁽²⁾	70%

(1) Valor correspondiente al año 2016

(2) Valor correspondiente al año 2014

Meta Estratégica PDE	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
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.	Elaboración de los manuales de Gestión de Personas, de Evaluación de Desempeño y de Descripción de Cargos.	2016	Director de Gestión de Personas
	Mejoramiento del mecanismo de remuneración de los académicos con grado de doctor, para facilitar su atracción y retención.	2016-2017	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Implementación de la Política Institucional de Personal actualizada.	2016-2020	Director de Gestión de Personas
	Implementación de mecanismos de evaluación del desempeño.	2017-2020	Director de Gestión de Personas
	Implementación del programa de formación de directivos.	2016	Director de Gestión de Personas
	Implementación del sistema de formación de directivos, por medio de una plataforma on-line.	2017-2020	Director de Gestión de Personas
	Implementación de acciones para el mejoramiento de las competencias, formación, perfeccionamiento y desarrollo del personal.	2016-2020	Director de Gestión de Personas
	Evaluación de los mecanismos de vinculación, compensación, evaluación, formación, promoción y desarrollo del personal.	2020	Director de Gestión de Personas
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	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.	Actualización del sistema de ayudas estudiantiles en función de los alcances del acceso a la gratuidad.	2016-2017	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Actualización de las políticas financieras, en función de los alcances de la Reforma de la Educación y del acceso a la gratuidad.	2017-2018	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Implementación de un sistema de información para diferenciar los ingresos y costos de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio.	2016-2017	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Establecer criterios para determinar los márgenes de contribución.	2016	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Instalación y desarrollo de la unidad de gestión de	2016-	Director de

	proyectos institucionales.	2020	Planificación y Desarrollo
	Evaluación de la actualización del sistema de ayudas estudiantiles y políticas financieras.	2019	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
3. Fortalecer la gestión estratégica de la información para el mejoramiento de la planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.	Implementación del repositorio de información institucional y el sistema de indicadores agregados.	2016-2017	Director de Planificación y Desarrollo
	Desarrollo de estudios institucionales.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Elaboración de análisis sobre los principales procesos que están afectando el desarrollo de la Universidad.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento y evaluación sobre la utilización de los informes y estudios institucionales por parte de los directivos.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Integración de la planificación operativa a la planificación estratégica en el sistema.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento a la implementación de los planes de mejora derivados de los procesos de acreditación de programas e institucional.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Incorporación de la Universidad a nuevos Rankings de clasificación de Universidades.	2017-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo

2. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

EJE DE DOCENCIA DE PREGRADO: DOCENCIA DE EXCELENCIA BASADA EN EL MODELO DE FORMACIÓN SALESIANO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

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

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Ocupación de todas las vacantes en los programas ofrecidos con la mayor cantidad de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, en las áreas del proyecto institucional y que le interesan a estos jóvenes.	Tasa de ocupación de vacantes.	100%	100%
	Porcentaje de estudiantes con puntaje ranking de notas superior a puntaje NEM.	59%	65%
	Porcentaje de estudiantes de primer año egresados de establecimientos municipales y subvencionados.	94%	95%
	Porcentaje de estudiantes de primer año en programas de nivelación.	57%	60%
	Número de programas diurnos y vespertinos en carreras de pregrado.	32	38

Meta Estratégica PDE	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
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.	Monitoreo del impacto de los mecanismos de admisión vigentes y evaluación de sus resultados.	2016-2018	Vicerrector Académico/ Director de Planificación y Desarrollo
	Implementación de acciones de nivelación de competencias y de acompañamiento académicos.	2016-2020	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Monitoreo, análisis y evaluación del impacto de los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento y acompañamiento académico vigentes.	2016-2017	Vicerrector Académico/ Director de Docencia / Director de Planificación y Desarrollo
	Diseño e implementación de acciones focalizadas de nivelación de competencias y de acompañamiento académicos en el área de Derecho y Salud.	2016-2020	Director de Docencia/ Directores Escuelas Facultad de Ciencias de la Salud/ Director Escuela Derecho
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo

2.2 Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Perfiles de egresos y planes de estudio consistentes con la identidad institucional.	Consistencia de perfil de egreso y misión como fortaleza en acreditación de programas	80% ⁽¹⁾	100%
• Retención del mayor número de estudiantes admitidos, con el mejor rendimiento en sus estudios y con su titulación en el tiempo establecido en su programa.	Tasa de retención del primer año	81%	85%
	Promedio de notas	5,4	5,6
	Tasa de titulación oportuna	38%	45%
	Tasa de titulación	50%	60%
	Porcentaje de carreras en régimen acreditadas	75%	100%
• Estudiantes que a su egreso se emplean en trabajos relacionados con su profesión, son reconocidos por su desempeño, se destacan por sus valores y prosiguen estudios de educación continua o postgrado.	Promedio de año de acreditación de programas	4,8	5
	Tasa de empleabilidad pertinente	85%	87%
	Tasa de empleabilidad	91%	94%
	Porcentaje de egresados que prosiguen estudios de educación continua o postgrado	34%	40%
	Porcentaje de consejos consultivos de Escuela funcionando	43%	100%

(1) Incluye dictámenes de acreditación a noviembre 2015

Meta Estratégica PDE	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
1. Consolidar el Modelo de Formación a través de 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 educación continua.	Rediseño del currículum de los planes de estudio de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación.	2016-2018	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Adaptación e implementación de acciones para los sistemas de soporte que demandan los nuevos planes de estudio basados en competencia y SCT.	2016-2019	Director de Docencia / Directores de Escuelas /Director de Recursos Tecnológicos
	Monitoreo de la implementación de los planes de estudio de pregrado conforme a las orientaciones del Modelo de Formación.	2016-2020	Director de Docencia
	Evaluación de los resultados de la implementación del rediseño del currículum de los planes de estudio.	2019	Vicerrector Académico/ Director de Docencia
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
2. 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; la dotación adecuada, idoneidad y perfeccionamiento de los docentes; la calidad de los	Análisis de las dotaciones, del desempeño de los docentes y de su formación docente, respecto a la política de personal.	2016	Director de Docencia/ Director de Gestión de Personas
	Diseño e Implementación de una Política de Formación Docente.	2016-2020	Vicerrector Académico / Director de Docencia
	Monitoreo del impacto de la Política de Formación Docente y evaluación de sus resultados.	2018-2020	Director de Docencia
	Diagnóstico y diseño de una estrategia de aseguramiento de la calidad de los recursos para el aprendizaje.	2016-2017	Vicerrector Académico/ Director de Docencia
	Implementación de la estrategia de aseguramiento de la calidad de los recursos para	2018-2020	Directores de Escuelas

UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

servicios y recursos educacionales; acciones para el aumento del capital social de los estudiantes y la vinculación efectiva con los empleadores y los egresados.	el aprendizaje.		
	Monitoreo del impacto de la estrategia de aseguramiento de la calidad de los recursos para el aprendizaje.	2018-2020	Director de Docencia
	Desarrollo Redes de egresados y empleadores.	2016-2020	Directores de Escuelas/ Director de Vinculación con el Medio / Director de Asuntos Estudiantiles
	Implementación de Consejos Consultivos por Escuela.	2016-2020	Directores de Escuelas / Director de Vinculación con el Medio
	Desarrollo de acciones que favorezcan el vínculo de las unidades académicas con egresados y empleadores.	2016-2020	Directores de Escuelas / Director de Vinculación con el Medio / Director de Asuntos Estudiantiles
	Diseño e implementación de proyectos de Innovación a la Docencia y del uso de tecnologías para la enseñanza.	2017-2020	Director de Docencia
	Implementación de acciones para el mejoramiento del capital social y cultural de los estudiantes.	2017-2020	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil/ Directores de Escuelas
Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	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.	Implementación de mecanismos de informatización de la programación de la docencia.	2016-2017	Vicerrector Académico/ Director de Planificación y Desarrollo /Director de Recursos Tecnológicos.
	Mejoramiento de los mecanismos de retroalimentación de la docencia de pregrado para el mejoramiento de su calidad.	2016-2018	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Mejoramiento de los mecanismos de seguimiento de los procesos de enseñanza.	2016-2018	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Evaluación del impacto de los mecanismos de seguimiento de los procesos de enseñanza.	2017-2020	Director de Docencia
	Seguimiento y evaluación a la utilización de los recursos de biblioteca.	2017-2020	Directores de Escuelas/Director de Biblioteca
	Diseño, implementación y evaluación de los mecanismos de seguimiento de logros del aprendizaje.	2019-2020	Directores de Escuelas/Decanos
	Diseño e implementación de estrategias de inserción laboral y seguimiento de los egresados.	2016-2020	Directores de Escuelas/ Director de Vinculación con el Medio /Director de Asuntos Estudiantiles
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo

AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad ha establecido, en su Plan de Desarrollo Estratégico para el periodo 2012-2020⁸⁰, los siguientes cuatro objetivos estratégicos correspondientes a los ejes de docencia de pregrado, investigación y docencia de postgrado, vinculación con el medio y gestión institucional, respectivamente:

- 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.

Para el cumplimiento de estos objetivos, en cada uno de los ejes señalados se establecieron uno o más programas con sus correspondientes metas, las que se operacionalizaron en el Programa Quinquenal de Actividades para el periodo 2012-2015. En general se establecieron nueve programas que contemplan 20 metas, estableciéndose para ellas 124 líneas de acción (ver tabla N° 1).

TABLA N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2012-2020

Eje	Programa	Número de Metas	Línea de Acción ⁸¹
Docencia de Pregrado	Inclusión de Talentos	1	7
	Rediseño del Currículum y de la Docencia	3	29
Investigación y Docencia de Postgrado	Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado	3	22
	Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	3	11
Vinculación con el Medio	Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	2	8
Gestión Institucional	Empoderamiento de las Facultades	2	7
	Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	2	10
	Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	1	7
	Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	3	23
Total		20	124

⁸⁰ Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, página 14, 17, 20 y 22.

⁸¹ El Programa Quinquenal de Actividades, originalmente contenía 122 líneas de acción, pero a partir del año 2014 se agregaron 2 líneas de acción, producto de los planes de mejora.

A continuación se presentan los avances alcanzados en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, tanto a nivel institucional como en cada uno de los ejes que contempla.

2. AVANCES INSTITUCIONALES

Para la medición del grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico, se consideró el nivel de cumplimiento de las líneas de acción definidas en el Programa Quinquenal de Actividades para el periodo 2012-2015, mediante la relación entre las líneas de acción que efectivamente fueron ejecutadas en cada año durante ese periodo y las que estaban programadas.

Por otra parte, en el Programa Quinquenal de Actividades también se estableció para cada programa del Plan de Desarrollo Estratégico criterios e indicadores asociados a su cumplimiento⁸². Para los indicadores se definió el nivel de logro a alcanzar para el año 2015 de manera de complementar y mejorar el seguimiento de la implementación de dicho Plan.

De acuerdo a los resultados alcanzados según esta medición, entre los años 2012 y 2015 se logró un cumplimiento de un 70% de las líneas de acción contempladas en el Programa Quinquenal de Actividades (ver tabla N°2). En este periodo, el mayor avance se observa en el eje de Vinculación con el Medio, en el que se logró un cumplimiento del 91% de las líneas de acción programadas para dicho periodo, seguido por el de Gestión Institucional con un 71% y el de Docencia de Pregrado con un 68%. El menor avance se observa en el eje de Investigación y Docencia de Postgrado con un 49% de cumplimiento de sus líneas de acción, aunque considerando sus avances anuales, se observa un incremento significativo a partir del año 2013.

TABLA N° 2: GRADO DE AVANCE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Eje	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Docencia de Pregrado	46%	63%	80%	82%	68%
Investigación y Docencia de Postgrado	28%	50%	59%	58%	49%
Vinculación con el Medio	83%	83%	96%	100%	91%
Gestión Institucional	44%	70%	82%	89%	71%
Avance Anual	50%	66%	79%	82%	70%

Por otra parte, también es necesario destacar que los avances observados en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 hasta el momento, son mayores que los alcanzados en el Plan de Desarrollo Estratégico anterior⁸³. Esta mejora es el resultado del aprendizaje institucional logrado en cada proceso de planificación, implementación, evaluación y mejora de los planes de desarrollo estratégico.

3. AVANCES EN EL EJE DE DOCENCIA DE PREGRADO

En el Eje de Docencia de Pregrado, se logró un avance del 68% en el cumplimiento de las líneas de acción contemplada en sus dos programas, donde el correspondiente al de Inclusión de Talentos alcanzó el mayor nivel de implementación de sus actividades con un 73% de avance. Por su parte,

⁸² UCSH, Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, pág. 49.

⁸³ Informe Institucional de Evaluación, Julio 2012, pág. 79.

el programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia dicho avance alcanzó a un 66%, que por contemplar un mayor número de metas y de líneas de acción su impacto en el resultado del Eje fue mayor (ver tabla N° 3).

TABLA N° 3: GRADO DE AVANCE DEL EJE DOCENCIA DE PREGRADO

Programa	Avance 2012-2015
Programa Inclusión de Talentos	73%
Programa Rediseño del Currículum y de la Docencia	66%
Avance Eje Docencia de Pregrado	68%

a) Programa de Inclusión de Talentos

El avance de un 73% observado en el Programa de Inclusión de Talentos se explica principalmente por las acciones referentes a: la implementación de mejoras en los mecanismos de admisión; el diseño de estrategias para el mejoramiento de los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento y acompañamiento académico; y el monitoreo de las mejoras en los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento. Al respecto, entre estas acciones destacan especialmente la incorporación del ranking de notas como principal requisito de admisión a los programas de pregrado y la instalación del Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU). Sin embargo, se debe seguir avanzando en la evaluación del impacto de las mejoras en los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento y acompañamiento académico.

TABLA N° 4: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA INCLUSIÓN DE TALENTOS

Meta	Avance 2012-2015
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.	73%

Para la verificación del cumplimiento de esta meta, se estableció como criterio alcanzar la ocupación de todas las vacantes en los programas ofrecidos con la mayor cantidad de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, en las áreas del Proyecto Institucional y que les interesan a estos jóvenes. Considerando los indicadores definidos a este respecto (ver tabla N° 5), se observa que la mayoría presentan un avance desde el año base en adelante, acercándolos o alcanzando a la meta esperada para 2015. Sólo el porcentaje de estudiantes de primer año en programas de nivelación, tuvo una baja a partir del año 2013, pero se logra recuperar en el año 2015.

TABLA N° 5: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA INCLUSIÓN DE TALENTOS

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Tasa de ocupación de vacantes	78%	87%	107%	96%	116%	100%
Porcentaje de estudiantes de primer año egresados de establecimientos subvencionados	92%	93%	95%	95%	94%	95%
Porcentaje de estudiantes de primer año en programas de nivelación	39%	61%	43%	38%	57%	60%
Número de programas diurnos y vespertinos en carreras de pregrado	28	28	30	32	32	33

b) Programa Rediseño del Currículum y de la Docencia

Este programa contiene tres metas, siendo la primera la que logró el mayor nivel de avance en el periodo 2012-2015, con un 91% (ver tabla N° 6), principalmente porque se implementaron acciones en sus líneas referidas a: la actualización del Modelo de formación; la evaluación de la coherencia de los perfiles de egreso vigentes con los Planes de Estudio; y el rediseño del currículum de los Planes de Estudio vigentes de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación. Para el próximo periodo se debe seguir avanzando en las acciones referentes al proceso de renovación curricular y el monitoreo de la implementación de los Planes de Estudio.

Respecto a la segunda meta del programa, ésta obtuvo un 57% de avance (ver tabla N° 6). Acá se abordaron las líneas referidas a: el diagnóstico, diseño e implementación de una estrategia de aseguramiento de la calidad de los servicios y recursos para la enseñanza. Por otra parte, quedaron pendientes acciones que permitan seguir avanzando la implementación de la política de formación docente.

En la tercera meta se logró un 63% de avance (ver tabla N° 6), debido a la implementación de acciones relacionadas con: el diseño de mecanismos de evaluación que permitan el aseguramiento de la calidad de los procesos docentes en los programas de pregrado; el mejoramiento de los procesos docentes a partir de la incorporación de resultados en la toma de decisiones; y el mejoramiento de los procesos de acreditación de programas. Sin embargo, se debe seguir trabajando en la Implementación de estrategias para el seguimiento de egresados y vinculación con empleadores, además, del monitoreo de su impacto.

TABLA N° 6: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA REDISEÑO DEL CURRÍCULUM Y DE LA DOCENCIA

Meta	Avance 2012-2015
2. Consolidar el Modelo de Formación a través de 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 educación continua.	91%
3. 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; la dotación adecuada, idoneidad y perfeccionamiento de los docentes; la calidad de los servicios y recursos educacionales; acciones para el aumento del capital social de los estudiantes y la vinculación efectiva con los empleadores y los egresados.	57%
4. 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.	63%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se establecieron como criterios, lograr:

- Perfiles de egresos y Planes de Estudio consistentes con la identidad institucional.
- Retención del mayor número de estudiantes admitidos, con el mejor rendimiento en sus estudios y con su titulación en el tiempo establecido en su programa.
- Estudiantes que a su egreso se emplean en trabajos relacionados con su profesión, son reconocidos por su desempeño, se destacan por sus valores y prosiguen estudios de educación continua o postgrado.

Considerando los indicadores definidos en base a estos criterios (ver tabla N° 7), algunos presentaron un comportamiento que les permitió alcanzar o acercarse bastante a su meta esperada para 2015: tasa de retención del primer año; promedio de nota de aprobación; y porcentaje de egresados ocupados en su profesión. Sin embargo, la tasa de retención del último año y la tasa de titulación oportuna, se encuentran bajo su meta esperada para 2015, lo que implica que se debe mejorar la efectividad de las acciones que se implementen de aquí en adelante en relación a estos indicadores.

TABLA N° 7: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA REDISEÑO DEL CURRÍCULUM Y DE LA DOCENCIA

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Consistencia de perfil y misión como fortaleza en acreditación de programas	93%	76%	76%	94%	80%	100%
Tasa de retención del primer año	74%	70%	72%	74%	81%	81%
Tasa de retención del último año	60%	58%	56%	51%	51%	60%
Promedio de nota de aprobación	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,5
Tasa de titulación oportuna	43%	44%	44%	45%	38%	48%
Porcentaje de egresados ocupados en su profesión	91%	S/I	87%	77%	85%	95%

4. AVANCES EN EL EJE DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO

En el Eje de Investigación y Docencia de Postgrado, se logró un 49% avance (ver tabla N° 8), correspondiendo al programa de Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado, el mayor nivel de implementación de sus actividades, con un 52%, mientras que en el programa de Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones este avance alcanzó a un 43%. Debe considerarse que el programa de Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado contiene más líneas de acción, por lo que su impacto es mayor en el resultado del avance en el Eje.

TABLA N° 8: GRADO DE AVANCE DEL EJE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO

Programa	Avance 2012-2015
Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado	52%
Acreditación del Trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	43%
Avance Eje Investigación y Docencia de Postgrado	49%

a) Programa de Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado

El programa de Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado contiene tres metas, la primera logró un avance del 43% en el periodo 2012-2015 (ver tabla N°9), por lo tanto, se debe seguir avanzando en la elaboración e implementación de una política institucional de postgrado y en la implementación de proyectos de escuelas de graduados en cada facultad.

Respecto a la segunda meta del programa, esta obtuvo un avance del 75% (ver tabla N°9), lo que implicó una mayor implementación de sus actividades, debido a que se abordaron las líneas referidas al diagnóstico por cada facultad, de la situación de los centros y otras instancias de

investigación existentes, el diseño de proyectos de centros de investigación por cada facultad, la instalación de éstos, además, los planes de desarrollo estratégico de las facultades consideran propósitos para los centros de investigación. Por otra parte, se debe seguir avanzando en el seguimiento de la puesta en marcha de los centros de investigación por facultad a través de un sistema integrado de gestión de información y la evaluación de los resultados esperados.

En la tercera meta se logró un 48% de avance (ver tabla N°9), debido a la implementación de acciones relacionadas con la actualización de la política de personal con orientaciones dedicadas específicamente a la atracción y mantención de la dotación de académicos de las escuelas de postgrado y los centros de investigación, el seguimiento de los compromisos anuales establecidos para el personal académico por cada escuela de graduados y centros de investigación y la participación en instancias de financiamiento externas para el mejoramiento y aumento del capital humano avanzado. Sin embargo, se debe seguir avanzando en el aseguramiento del desarrollo de investigación y publicaciones sobre las áreas y temas identitarios establecidos en el Proyecto Institucional, la implementación de la política de personal actualizada y la evaluación del desempeño conforme con los criterios que se establezcan para el personal académico de alto nivel asignado a las escuelas de graduados y centros de investigación.

TABLA N° 9: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA GENERACIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN VINCULADOS AL POSTGRADO

Metas Programa	Avance 2012-2015
5. Conformar en cada Facultad una Escuela de Graduados para los programas de magíster y doctorado, con infraestructura y recursos propios y una dotación académica suficiente, dedicada e idónea para el desarrollo de la docencia, la guía de tesis y la investigación.	43%
6. Conformar en cada Facultad un Centro de Investigación, asociado a la Escuela de Graduados, que gestione programas de investigación, mantenga equipos de investigadores estables, obtenga financiamiento externo, difunda sus resultados en publicaciones reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología y que favorezcan el trabajo interdisciplinario articulándose entre ellos.	75%
7. Mejorar las condiciones para atraer e incentivar académicos de alto nivel que realicen investigación de punta en los temas identitarios de la Universidad, realicen docencia en postgrado y publiquen en revistas reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología.	48%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se estableció como criterio alcanzar: programas de postgrado, estudios, investigaciones y publicaciones reconocidos como referentes en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común. Considerando los indicadores definidos a este respecto (ver tabla N° 10), se puede señalar que algunos de sus indicadores presentaron un comportamiento que les permitió alcanzar o acercarse a su meta esperada para 2015: el indicador de porcentaje de matrícula nueva en programas de postgrado, jornadas completas con grado de doctor, número de centros de investigación y número de publicaciones en revistas indexadas. Sin embargo, el número de programas de magíster, el número de programas de doctorado, el número de proyectos FONDECYT y el número de libros editados, se encuentra bajo su nivel de logro esperado para 2015, lo que implica que se debe mejorar la cantidad y efectividad de las acciones que se implementen de aquí en adelante, para que tengan impacto sobre estos indicadores.

TABLA N° 10: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA DE GENERACIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN VINCULADOS AL POSTGRADO

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Número de programas de magíster ⁽¹⁾	3	2	3	3	2	5
Número de programas de doctorado	0	0	0	0	0	1
Porcentaje de matrícula nueva en programas de postgrado egresados de la Universidad	39%	56%	71%	50%	65%	45%
Porcentaje de jornadas completas con grado de doctor	18%	22%	24%	25%	25%	25%
Número de centros de investigación	1	1	1	3	3	3
Número de proyectos FONDECYT	2	0	2	1	0	3
Número de publicaciones en Revistas ISI o SciELO-Chile ⁽²⁾	18	15	18	22	19	20
Número de libros editados	0	4	1	10	6	10

(1) Corresponde a oferta de magíster 2011 - 2015, que se impartieron con matrícula nueva de primer año.

(2) Publicaciones en medios de corriente principal (Scopus, WebofScience o Scielo).

b) Programa de Acreditación del Trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones

Este programa contiene tres metas, siendo la primera la que logró el mayor nivel de avance en el período 2012-2015, con un 79% (ver tabla N° 11), principalmente porque se implementaron acciones en sus líneas referidas al diseño de cambios en el Modelo de Formación que incorpora las orientaciones de postgrado y educación continua y la implementación del Modelo de Formación actualizado. Sin embargo, se debe seguir avanzando en la evaluación de los resultados esperados conforme con el Modelo y la articulación de programas de postgrados con el pregrado.

Respecto a la segunda meta del programa, esta obtuvo un 43% de avance (ver tabla N° 11). Se debe seguir avanzando en la implementación de acciones que permitan el seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de la investigación y la evaluación de la producción de revistas mediante su incorporación a un sistema integrado de gestión de información.

La tercera meta fue la que obtuvo el menor desempeño dentro del programa, con un 33% de avance (ver tabla N° 11). Por lo tanto, se debe seguir avanzando en las líneas de acción referentes a implementación de la política editorial y seguimiento y evaluación de los resultados esperados de acuerdo con lo establecido en esta.

TABLA N° 11: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA ACREDITACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y PUBLICACIONES

Metas	Avance 2012-2015
8. Implementar en el Modelo de Formación las orientaciones que definen los perfiles de ingreso y egreso de postgrado y su articulación con los programas de pregrado y educación continua.	79%
9. Mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de: los programas de postgrado para su acreditación; y la investigación y las revistas científicas para su reconocimiento en el sistema nacional de ciencia y tecnología.	43%
10. Consolidar Ediciones UCSH como un referente nacional de la producción editorial universitaria.	33%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se establecieron como criterios, lograr:

- Programas de postgrado acreditados y asociados a centros de investigación con académicos en programas de postdoctorado y académicos visitantes.
- Financiamiento externo de proyectos de investigación.
- Revistas indizadas en Red SciElo.

Considerando los indicadores definidos en base a estos criterios (ver tabla N° 12), se puede señalar que la mayoría de sus indicadores obtuvo un desempeño por debajo de su meta esperada para 2015, razón por la que se debe aumentar la cantidad y efectividad de las acciones que se implementen bajo sus líneas en el próximo quinquenio.

TABLA N° 12: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA ACREDITACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y PUBLICACIONES

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Número de programas de magister acreditados	0	0	0	0	0	1
Número anual de académicos visitantes	0	2	5	7	4	3
Porcentaje de gastos en investigación financiados externamente	50%	10%	50%	s/i ⁽¹⁾	s/i ⁽¹⁾	60%
Revistas indizadas en Red SciElo	1	1	1	1	1	2

5. AVANCES EN EL EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

En el Eje de Vinculación con el Medio contempla sólo el programa de Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos, en el que se logró un avance de un 91% (ver tabla N° 13), respecto de la implementación de sus actividades.

TABLA N° 13: GRADO DE AVANCE DEL EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Programa	Avance 2012-2015
Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	91%
Avance Eje Vinculación con el Medio	91%

Este programa contiene dos metas, la primera de las cuales logró un avance del 90% en el período 2012-2015 (ver tabla N° 14), debido a que se implementaron acciones bajo las líneas referentes a: el diseño de la política de vinculación con el medio especialmente comprometida con los derechos humanos, la definición de la instancia institucional que coordinará su implementación, el establecimiento de las instancias que favorezcan la implementación de la política de vinculación con el medio en cada facultad, unidad académica y unidad de gestión, el seguimiento de las actividades asociadas y la evaluación de los resultados.

Respecto a la segunda meta del programa, ésta obtuvo un avance del 92% (ver tabla N° 14), lo que implicó una mayor implementación de sus actividades, debido a que se abordaron las líneas referidas a: el diagnóstico de la actual gestión de redes, la articulación e implementación de las acciones asociadas a la gestión de redes, el seguimiento de las actividades asociadas y la evaluación de los resultados.

**TABLA N° 14: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA VINCULACIÓN CON EL MEDIO
COMPROMETIDA CON LOS DERECHOS HUMANOS**

Metas	Avance 2012-2015
11. Institucionalizar la vinculación con el medio mediante la creación e implementación de una política comprometida con los Derechos Humanos y la creación de una instancia institucional con representatividad de las Facultades, unidades académicas y de gestión, para un trabajo integrado y colaborativo, con financiamiento estable y diferenciado, que oriente, coordine, supervise y evalúe las acciones que se realicen en este ámbito.	90%
12. Crear y Fortalecer los vínculos con redes e instituciones locales, nacionales e internacionales afines a nuestra Identidad y a la vocación de servicio público para posicionar la Universidad en el medio a través de programas tales como: producción académica, gestión pastoral, desarrollo artístico-cultural, educación continua, desarrollo deportivo y actividad física y asistencia técnica y consultoría.	92%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se establecieron como criterios, lograr:

- Programas de educación continua articulados con los programas de pregrado y postgrado
- Programas de servicios y de aprendizaje en servicio en beneficio de los derechos humanos de los sectores socialmente desfavorecidos.

Considerando los indicadores definidos en base a estos criterios (ver tabla N° 15), se puede señalar que algunos de sus indicadores presentaron una mejora que les permitió alcanzar o acercarse a su meta esperada para 2015 como: el número de programas de educación continua, porcentaje de estudiantes en programa de aprendizaje servicio, matrícula nueva en programas de educación continua y número de centros de servicio a la comunidad. Por otra parte, los indicadores referentes al porcentaje de egresados de educación continua en programas de postgrado y el porcentaje de gastos de servicio a la comunidad con financiamiento externo, se encuentra bajo su meta esperada para 2015. Cabe señalar que este programa presenta un alto nivel de implementación de sus acciones, pero estas no tuvieron el impacto esperado en estos indicadores, por lo tanto, se debe mejorar la efectividad de las acciones que se implementen para el segundo quinquenio, con el propósito de lograr un mayor impacto.

**TABLA N° 15: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA VINCULACIÓN CON EL MEDIO
COMPROMETIDA CON LOS DERECHOS HUMANOS**

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Número de programas de educación continua	12	11	14	11	13	15
Porcentaje de matrícula nueva en programas de educación continua egresados de la Universidad	18%	19%	21%	20%	23%	25%
Porcentaje de egresados de educación continua en programas de postgrado	0,8%	0,5%	0,3%	0,0%	0,4%	10,0%
Número de centros de servicio a la comunidad	1	2	2	3	3	3
Porcentaje de gastos de servicio a la comunidad con financiamiento externo	72%	82%	85%	61%	38%	75%
Porcentaje de estudiantes en programas de aprendizaje servicio	0%	3%	4%	12%	12%	10%

6. AVANCES EN EL EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

En el Eje de Gestión Institucional, se logró un 71% avance (ver tabla N° 16), donde el programa de Empoderamiento de las Facultades, alcanzó el mayor nivel de implementación de sus actividades, con un 89%, seguido por el de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica con un 71% y el de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución con un 68%. El programa

Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos alcanzó el menor nivel de avance con un 64% de cumplimiento de sus líneas de acción. Debe considerarse que el programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución, contiene un mayor número de metas y líneas de acción respecto a los otros programas, por lo tanto, su impacto es mayor en el resultado del Eje.

TABLA N° 16: GRADO DE AVANCE DEL EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Programa	Avance 2012-2015
Empoderamiento de las Facultades	89%
Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	71%
Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	64%
Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	68%
Avance Eje Gestión Institucional	71%

a) Programa de Empoderamiento de las Facultades

El programa de Empoderamiento de las Facultades contiene dos metas, la primera de las cuales logró un avance del 93% en el periodo 2012-2015 (ver tabla N° 17), debido a que se implementaron acciones en sus líneas referentes a: la regularización y actualización de la normativa institucional estatutaria y reglamentaria, el alineamiento de los recursos en función de la actual organización académica en facultades y la formulación de su planificación estratégica. Se debe seguir avanzando en el seguimiento de la planificación estratégica de éstas.

Respecto a la segunda meta del programa, esta obtuvo un avance del 88% (ver tabla N° 17), debido a que se abordaron las líneas referidas a: la definición del itinerario de creación e implementación de nuevas facultades. No obstante, se debe seguir avanzando en la realización de estudios para la formulación de proyectos de nuevas facultades.

TABLA N° 17: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA EMPODERAMIENTO DE LAS FACULTADES

Meta	Avance 2012-2015
13. 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.	93%
14. Crear e implementar Facultades en las áreas en las que se abran nuevos programas.	88%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se estableció como criterio alcanzar: Facultades responsables de la gestión de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio. Considerando los indicadores definidos a este respecto (ver tabla N° 18), se puede observar que el indicador de porcentaje del presupuesto gestionado por las facultades presentó un incremento desde su año base que permitió avanzar a su nivel de logro esperado para el año 2015 y el porcentaje del personal en Facultades presentó una mejora en el 2015. Por otra parte, el porcentaje de metros cuadrados construidos ocupados por las facultades, no presenta variación con su año base. Se debe mejorar la efectividad de las acciones que se implementen para el segundo quinquenio, con el propósito de lograr un mejor impacto en estos indicadores.

TABLA N° 18: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA EMPODERAMIENTO DE LAS FACULTADES

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Porcentaje de metros cuadrados construidos ocupados por las Facultades	10%	10%	9%	10%	s/i ⁽¹⁾	15%
Porcentaje del personal en Facultades	70%	70%	69%	69%	71%	73%
Porcentaje del presupuesto gestionado por las Facultades	61%	63%	64%	64%	s/i ⁽¹⁾	65%
Número de escuelas de postgrado	0	0	0	0	0	3

(1) Sin información

b) Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica

El programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica contiene dos metas, la primera de las cuales logró un avance del 88% en el periodo 2012-2015 (ver tabla N° 19), debido a que se implementaron acciones en sus líneas referentes a: la definición de la apertura de nuevas ofertas de programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas establecidas por el Proyecto Institucional y la implementación de nuevos programas de pregrado, postgrado y educación continua, no obstante, se debe continuar implementando programas de pregrado y postgrado.

Respecto a la segunda meta del programa, ésta obtuvo un avance del 65% (ver tabla N° 19), lo que implicó la implementación de sus actividades en las líneas referidas a: la evaluación de la actual estrategia comunicacional externa e interna, el rediseño de la estrategia comunicacional de la Universidad para el posicionamiento y la implementación de campañas comunicacionales para el posicionamiento de la imagen institucional. Por otra parte, se debe seguir avanzando en el diseño de una política de comunicaciones corporativas, el seguimiento y la evaluación de los resultados.

TABLA N° 19: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA POSICIONAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA

Meta	Avance 2012-2015
15. 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.	88%
16. 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.	65%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se establecieron los siguientes criterios:

- Universidad reconocida entre sus destinatarios preferentes.
- Aumento de la matrícula de programas de pregrado, postgrado y educación continua.
- Acreditación institucional en las áreas de vinculación con el medio y de docencia de postgrado.

Considerando los indicadores definidos en base a estos criterios (ver tabla N° 20), se puede señalar que el indicador de matrícula nueva en programas de pregrado sobrepasó su nivel de logro esperado para el 2015. Sin embargo, la matrícula nueva en programas de postgrado y de educación continua se encuentra bajo su meta esperada para 2015. Se debe replantear el nivel de

logro en estos indicadores para el segundo quinquenio y mejorar la efectividad de las acciones que se implementen con el propósito de lograr un mayor impacto.

TABLA N° 20: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA POSICIONAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Matrícula nueva en programas de pregrado	1.516	1.264	1.554	1.582	1.615	1.520
Matrícula nueva en programas de postgrado	122	80	94	70	54	200
Matrícula nueva en programas de educación continua	422	329	273	162	287	600
Porcentaje de matrícula nueva en jornada diurna de última promoción de enseñanza media	53%	39%	37%	42%	41%	55%

c) Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos

El Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos contiene una meta, que logró un avance del 64% en el periodo 2012-2015 (ver tabla N° 21), debido a que se implementaron acciones en sus líneas referentes a la evaluación de los estándares que orientan el desarrollo y renovación de la infraestructura y el equipamiento; diseño del plan maestro de infraestructura; y la evaluación de los estándares que orientan el desarrollo y renovación de los recursos tecnológicos. Sin embargo, se debe seguir avanzando en la definición e implementación del Plan Maestro de Infraestructura, además de la implementación de un plan de desarrollo para los recursos tecnológicos.

TABLA N° 21: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

	Meta	Avance 2012-2015
17. 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.		64%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se establecieron como criterios, lograr:

- Ambiente de acogida, acompañamiento, respeto y valoración de las personas.
- Espacios, servicios y recursos educacionales suficientes y adecuados para el estudio y el trabajo.

Considerando los indicadores definidos en base a estos criterios (ver tabla N° 22), se puede observar que el indicador de estudiantes satisfechos con el ambiente universitario, personal de gestión satisfechos con el ambiente universitario, metros cuadrados construidos por estudiante, estudiantes por computador conectado a internet y número de suscripciones alcanzaron o se acercaron a su meta esperada para el 2015. Por otra parte, académicos satisfechos con el ambiente universitario, volúmenes por estudiante y estudiantes por personal de apoyo a la docencia se encuentran bajo su meta esperada para 2015, por lo tanto, se debe mejorar la efectividad de las acciones que se implementen para el segundo quinquenio, con el propósito de lograr un mayor impacto en estos indicadores.

TABLA N° 22: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

INDICADORES	Base 2011	Avance				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Porcentaje de estudiantes satisfechos con el ambiente universitario	69%	s/i ⁽¹⁾	69%	69%	79%	75%
Porcentaje de académicos satisfechos con el ambiente universitario	88%	s/i ⁽¹⁾	68%	74%	81%	90%
Porcentaje del personal de gestión satisfechos con el ambiente universitario	84%	s/i ⁽¹⁾	81%	93%	86%	90%
Metros cuadrados construidos por estudiante	6	6	6	6	s/i ⁽¹⁾	6
Estudiantes por computador conectado a internet	11	10	10	10	s/i ⁽¹⁾	10
Volúmenes por estudiante	31	34	35	33	s/i ⁽¹⁾	40
Cobertura de la bibliografía básica	88%	91%	90%	89%	s/i ⁽¹⁾	95%
Número de suscripciones	76	84	94	90	s/i ⁽¹⁾	80
Estudiantes por personal de apoyo a la docencia	31	30	33	32	31	40

(1) Sin información

d) Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución

El programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución contiene 3 metas, la primera logró un avance del 75% en el periodo 2012-2015 (ver tabla N° 23), debido a que se implementaron acciones en sus líneas referentes a: la evaluación de la actual política institucional de personal, respecto de las dotaciones y los mecanismos para su vinculación, compensación, evaluación, formación, promoción y desarrollo y la actualización de la política institucional de personal. Sin embargo, se debe seguir avanzando en la implementación de las mejoras de la política institucional de personal y la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño. Respecto a esto último, es necesario destacar que se sancionaron los compromisos de desempeño de los Decanos y equipos de Rectoría, los que actuarán como criterios para la evaluación del desempeño del personal directivo asociado al cumplimiento de las metas estratégicas.

Respecto a la segunda meta del programa, ésta obtuvo un avance del 60% (ver tabla N° 23), debido a que se abordaron las líneas referidas a: la evaluación de las políticas financieras, respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles, la evaluación de la política de derechos y aranceles de los programas de pregrado, la implementación de las mejoras de la política de derechos y aranceles y la generación de fuentes de financiamiento complementarias a los aranceles. Por otra parte, se debe seguir avanzando en la actualización del sistema de ayudas estudiantiles.

En la tercera meta se logró un 73% de avance (ver tabla N° 23), debido a la implementación de acciones relacionadas con: la evaluación del avance en el uso de información para la planificación, control, seguimiento, la implementación de soluciones informáticas para mejorar el uso de información en la toma de decisiones y el mejoramiento de los sistemas de planificación institucional. Sin embargo, se debe seguir avanzando en la evaluación de los sistemas, procedimientos de control de la gestión, de los procesos y resultados del desempeño de las unidades y la estructura organizacional.

TABLA N° 23: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LA INSTITUCIÓN

Meta	Avance 2012-2015
18. 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.	75%
19. Actualizar las políticas financieras de la Universidad respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles.	60%
20. Fortalecer la gestión estratégica de la información para el mejoramiento de la planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.	73%

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se establecieron como criterios, lograr:

- Académicos suficientes, dedicados e idóneos.
- Políticas financieras compatibles con la misión institucional.
- Toma de decisiones sustentadas en información.

Considerando los indicadores definidos en base a estos criterios (ver tabla N° 22), se puede señalar que la mayoría de sus indicadores alcanzaron o se acercaron a su meta esperada para 2015. Sin embargo, el número de estudiantes por JCE y la cobertura de la docencia por académicos permanentes, se encuentra bajo su nivel de logro esperado para 2015, por lo tanto, se deben generar acciones que apunten a mejorar el resultado de estos indicadores en el segundo quinquenio.

TABLA N° 24: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LA INSTITUCIÓN

INDICADORES	Base 2011	Avances				Meta 2015
		2012	2013	2014	2015	
Número de estudiantes por JCE	28	26	26	24	24	27
Cobertura de la docencia por académicos permanentes	37%	34%	33%	35%	30%	45%
Porcentaje de académicos con formación de postgrado	45%	48%	56%	59%	59%	50%
Porcentaje de estudiantes con ayuda estudiantil	41%	51%	55%	56%	55%	45%
Porcentaje de los ingresos operacionales en ayudas estudiantiles internas	3%	3%	2,7%	2,6%	s/i ⁽¹⁾	3%
Porcentaje de sistemas de información integrados	53%	67%	82%	78%	s/i ⁽¹⁾	55%
Porcentaje de sistemas con acceso en internet	47%	47%	59%	61%	s/i ⁽¹⁾	50%

(1)Sin información

AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2012

En el anterior proceso de acreditación institucional⁸⁴, tanto en el área de Gestión Institucional como de Docencia de Pregrado, junto con señalar las fortalezas de la Universidad, se indicaron un conjunto de observaciones que la Universidad debía atender para su mejora o avance. A continuación se da cuenta de los logros alcanzados en este sentido:

1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

En el área de gestión institucional se indicó la Política Institucional de Personal como una de las fortalezas de la Universidad, tanto en términos de sus normas, regulaciones y orientaciones, como de los niveles de identificación y compromiso de los estamentos de personal. No obstante, también se señaló que: *A pesar de la adecuada implementación de la referida política, resulta aún necesaria la aplicación sistemática de mecanismos de evaluación del personal, proceso que, a pesar de estar programado, ha demorado más de lo previsto.*

En tal sentido, se puede señalar que en el Plan de Desarrollo 2012-2020 se definió como línea de acción la: *Implementación de mecanismos de evaluación de desempeño del personal directivo asociado al cumplimiento de metas estratégicas*⁸⁵. Para este efecto, la Dirección de Gestión de Personas desarrolló una serie de acciones, con el propósito de implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño para la Institución. De esta manera, en el año 2012 se implementó el Compromiso Anual de Trabajo (CAT), para el personal académico y el personal de gestión. Asimismo, se creó un Grupo de Trabajo, en orden a: mapear las tareas asignadas al personal, establecer posibilidades de sinergia entre distintas unidades, visualizar coherencia de las mismas con el Plan de Desarrollo Estratégico, establecer mecanismos comunes de seguimiento y evaluación y establecer áreas de mejora para el siguiente proceso evaluativo del personal.

De acuerdo a la evaluación realizada, se concluyó que se hacía necesario un proceso previo que sentara condiciones básicas para su adecuada implementación, esto es: formar a los directivos en gestión y establecer metas concretas a las Facultades y Vicerrectorías. Para estos efectos se elabora un Programa de Formación para Directivos, cuyos módulos fueron visados en el año 2013 y su ejecución comenzó en una primera etapa en 2014 y en una segunda etapa en 2015.

Asimismo, durante el año 2015, se elaboraron y aprobaron los Compromisos de Desempeño de la Facultades, cuyo contenido, establece metas concretas a los Decanos. A principios del año 2016 se aprobaron los compromisos de las Vicerrectorías, Dirección de Planificación, Dirección de Comunicaciones y Secretaría General. Complementario a esto, se sancionaron los Planes de Desarrollo Estratégico de las Facultades que establecen metas para sus directivos y equipos. Además, la Dirección de Gestión de Personas, elaboró una propuesta de Modelo de Sistema de Gestión de Desempeño, la que fue presentada a la Rectoría y validada en el año recién pasado. Todo esto ha generado un avance, en lo que se refiere a generar las condiciones, para la implementación de mecanismos de evaluación de desempeño.

También en el anterior proceso de acreditación se consideró como fortaleza de la gestión institucional la sustentabilidad financiera de la Universidad, en términos de la generación de

⁸⁴ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

⁸⁵ UCSH, Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020.

ingresos, los niveles de endeudamiento y las políticas financieras y de administración. Sin embargo, se indicó que: *se observa que los gastos operacionales muestran una tendencia creciente durante los últimos cinco años, resultando ser superior al alza de los ingresos en el mismo período, aun cuando no compromete el funcionamiento de la institución.*

Referente a esta observación, la Universidad, a través de su sistema de planificación institucional alinea el presupuesto con la planificación estratégica y operativa, de tal manera de mantener el equilibrio entre sus ingresos y gastos. Por otra parte, la ejecución se monitorea y controla a través del sistema de control presupuestario, esto permite tener la información al día respecto a la realización del presupuesto en función de los propósitos establecidos. Estas políticas, han permitido a la Institución, durante todos estos años, obtener resultados financieros positivos, en búsqueda de sus propósitos como Universidad.

Asimismo, en el anterior proceso de acreditación se consideró como otra fortaleza institucional, tanto los mecanismos, instrumentos y normas de gestión de los recursos disponibles, como la consistencia del plan de inversiones con el Plan de Desarrollo Estratégico. No obstante, se señaló que: *Si bien la Institución proyecta aumentar sus ingresos especialmente a través de la matrícula de pregrado, los supuestos en que se basa esta proyección pudieran no materializarse, considerando el descenso que ha tenido dicha matrícula, especialmente en el área de Educación, en el período 2010-2011. A lo anterior se suma el costo adicional que significará la innovación curricular proyectada y la diversificación de la oferta formativa, especialmente al área de la salud.*

Un primer aspecto a considerar en este sentido, es que no hubo un descenso en la matrícula, por el contrario ésta experimentó un crecimiento, por cuanto en el año 2010, la matrícula nueva fue de 1.297 estudiantes pasando a 1.615 en 2015. Además, la apertura de carreras en el área de Salud permitió mejorar la matrícula y el nivel de ingresos. Adicionalmente, se obtuvieron ingresos provenientes de proyectos adjudicados, como el Convenio de Desempeño UCS1306, por \$785 millones y con cuyos recursos se ha financiado, en parte, la innovación curricular, así como parte de los recursos del Fondo de Desarrollo Institucional adjudicado en el año 2014, por un monto de \$400 millones de pesos, los cuales, fueron destinados a la implementación de laboratorios y bibliografía en el área de Salud. Esto ha permitido que la Universidad amplíe sus fuentes de ingresos. Para fortalecer el acceso a nuevas fuentes de ingreso, se tiene planificado para el año 2016, instalar la Unidad de Gestión de Proyectos, con el propósito de mejorar la captación de nuevos recursos provenientes del medio para el financiamiento de proyectos institucionales.

Otra fortaleza institucional señalada en el anterior proceso de acreditación fue la claridad y consistencia entre la misión y visión de la Universidad y su pertenencia a la Congregación Salesiana, en términos de la priorización por estudiantes talentosos provenientes de sectores vulnerables y la implementación de sus procesos formativos. Sin embargo, se consideró que: *para mejorar el posicionamiento en el círculo de instituciones de educación superior, falta una difusión eficaz de sus atributos, logros y avances alcanzados; así como reforzar la vinculación con el medio en razón de su Sello Salesiano.*

Respecto de esta observación, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, contiene una meta que apunta a mejorar los niveles de posicionamiento e imagen de la Universidad. Este posicionamiento que trae consigo una vinculación en las redes educativas, universitarias, nacionales e

internacionales y en razón de nuestro sello con la Red de Instituciones Universitarias Salesianas, el vínculo con estas redes nos ha permitido resaltar nuestros atributos y propuesta Universitaria.

Por lo tanto, para fortalecer la instancia de las comunicaciones, generar una mayor vinculación con la Rectoría y los temas estratégicos, en abril del 2014, la Unidad de Comunicaciones, dependiente de la Dirección de Planificación y Desarrollo, pasa a convertirse en Dirección de Comunicaciones Corporativas con dependencia directa del Rector y con el objetivo de *ser la encargada de la difusión, promoción y proyección de la imagen institucional y de sus programas y servicios, así como de la comunicación del quehacer institucional en la comunidad universitaria y en el medio nacional e internacional*⁸⁶.

Durante estos últimos años se han concretado una serie de acciones con el objetivo de mejorar los niveles de posicionamiento de la Universidad entre sus públicos objetivos. El año 2014 la Dirección de Comunicaciones Corporativas, junto con la empresa Extend Comunicaciones, elabora un diagnóstico de comunicaciones y se definen los lineamientos para la formulación de una estrategia de comunicaciones internas y externas. Las acciones que se recomiendan por la empresa externa comienzan a ejecutarse el segundo semestre de ese año, entre éstas se encuentran las siguientes:

- Gestión de medios, con énfasis en la difusión del quehacer de las facultades y escuelas, relevando además la figura del Rector en el marco de las reformas en educación.
- Elaboración de un Plan de Comunicaciones con acciones de impacto interno y externo, tales como mejoras en el sitio web, rediseño del home, autoadministración de sitios de las Facultades, mejora al diseño y actualización de Intranet.
- Contratación de asesoría por parte de la agencia The White Box, con quienes se trabajó durante el 2014 y 2015 en el mejoramiento de la imagen corporativa de la universidad, a través del diseño de las campañas publicitarias específicamente.

Por otra parte, desde el área de Marketing y Promoción Universitaria se ha llevado a cabo un plan que considera las siguientes acciones:

- La realización de "Estudios de Impacto de Campaña Publicitaria de los procesos de Admisión", así como también de la oferta académica de la universidad.
- La implementación del plan de marketing y promoción universitaria de programas de pregrado que tiene como objetivo principal la difusión de las carreras para el cumplimiento del 100% de la tasa de ocupación de vacantes. Este plan ha ampliado su cobertura considerando además de los colegios, los preuniversitarios y el mundo del trabajo. En el caso de los colegios además se ha abordado los establecimientos que se encuentran en los alrededores de la RM, en la V y VI región.
- Se ha implementado un plan de marketing y promoción universitaria específico para la difusión de los programas de postgrado y vespertinos que ha considerado difusión en el mundo del trabajo, instituciones de educación superior, municipalidades, ministerios, entre otras entidades.
- La implementación del "Plan de Promoción Colegios Salesianos e Hijas de María Auxiliadora", lo cual ha traído como resultado el aumento sostenido de postulantes provenientes de estas

⁸⁶ UCSH, Resolución N° 2014/015, abril de 2014

instituciones producto de la mayor visibilidad que ha tenido la universidad. Pasamos de tener 50 postulantes el 2014 a 100 aproximadamente el 2016.

- Se ha avanzado en la firma de convenios con instituciones como ECR Group, Carabineros de Chile, Asociación Nacional de Empleados Penitenciarios, Agrupación Nacional de Empleados Fiscales, Confederación de Empleados Bancarios y ENAC.
- Se ha consolidado el funcionamiento de la Red REÚNE, que ha permitido tener un relacionamiento permanente con directores, orientadores, profesores y profesionales de apoyo a la docencia de establecimientos de la región metropolitana a través de los seminarios y talleres que se realizan desde el 2011 donde se abordan temáticas de interés para los colegios.

El conjunto de acciones antes mencionadas ha traído como resultado una mejora en el nivel de posicionamiento de la Universidad, sumado además al ingreso de la institución al sistema de gratuidad, lo que se puede constatar en los últimos procesos de admisión donde la demanda por los programas ha ido en aumento, creciendo la postulación en un 52,9% y la matrícula de estudiantes nuevos en un 21,8% este año 2016.

A partir del año 2016, dada la experiencia acumulada en el funcionamiento de la Dirección de Comunicaciones, ésta se ha reestructurado de manera que sus dos unidades de trabajo puedan dar cuenta adecuadamente de los desafíos que enfrenta la Universidad en esta materia, a la luz del Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020. Es así que, para tener una mayor focalización de las acciones, se determina separar las unidades creando la Dirección de Comunicaciones y la Dirección de Admisión⁸⁷. Ésta última pasa a depender de la Vicerrectoría Académica.

Finalmente, en la anterior acreditación institucional se consideró como fortaleza institucional, la instalación de sistemas de apoyo a la gestión académica y administrativa, junto con la creación de la Unidad de Planificación y Análisis Institucional, en términos de facilitar la disponibilidad de información. No obstante, se consideró también: *necesario avanzar en la generación de indicadores agregados para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos, así mismo se requiere mejorar la capacidad de análisis institucional, lo que debe acompañarse de capacitación para el uso de los sistemas de información disponibles.*

Respecto a esta observación, el Plan de Desarrollo Estratégico identifica como medios de verificación de su cumplimiento un conjunto de indicadores que permiten evaluar el desempeño de los procesos relevantes de la institución, a los cuales se les realiza seguimiento todos los años. De forma complementaria a la Unidad de Planificación y Análisis Institucional, en el año 2015, en la Dirección de Planificación y Desarrollo Dirección se crea la Unidad de Gestión de Información Institucional⁸⁸, con el propósito de orientar, supervisar y evaluar los procesos de obtención, tratamiento y uso de información para el análisis y la toma de decisiones, además, de ser la Unidad encargada de coordinar las tareas de recolección, almacenamiento y procesamiento de los datos necesarios para la producción de indicadores e informes para fines internos o externos.

⁸⁷ UCSH, Resolución N°2016/002.

⁸⁸ UCSH, Resolución N° 2015/020.

Para incentivar y promover el análisis institucional, a partir del año 2013, se entrega a los directivos de las unidades académicas un reporte anual denominado *Evolución de Indicadores de Programas de Pregrado*, el que contiene 32 indicadores sobre admisión y matrícula, retención, titulación e inserción laboral, correspondientes a los distintos programas de pregrado de la Universidad. También se difunde un reporte de *Estadísticas por Carrera* de indicadores del medio nacional y se emite un Informe de *Tasas de Reprobación de Actividades Curriculares de Programas de Pregrado*. Este último documento es enviado a la Dirección de Docencia, para los procesos de nivelación académica y acompañamiento a estudiantes.

En relación a la capacitación para el uso de los sistemas de información disponibles, que se hace mención en esta observación, se realizó un programa de Formación para Directivos, se incluyeron tres módulos referidos a sistemas de información para la gestión, control presupuestario y análisis institucional.

A todo lo anterior, podemos sumar que en los procesos de autoevaluación realizados por las unidades para acreditar sus carreras, al igual que el seguimiento de sus planes de mejora, han permitido mejorar las capacidades de análisis institucional.

2. DOCENCIA DE PREGRADO

En el área de docencia de pregrado, en la anterior acreditación institucional, se consideró como fortaleza institucional tanto las instancias de decisión de apertura, supresión o cierre de programas como las competencias sello en la formación de los estudiantes. Sin embargo, se señaló que: *Es necesario que la institución ponga atención en el comportamiento de la matrícula y de las tasas de retención y titulación, puesto que se observa una baja de estos indicadores, especialmente durante los años 2010 y 2011, los cuales, si bien, no marcan una tendencia clara, corresponde a un fenómeno sobre el cual la universidad requiere adoptar medidas.*

De igual forma, se señaló como fortaleza institucional, la clara identificación del público objetivo de la Universidad, así como la regulación de la progresión de los estudiantes y los servicios y recursos ofrecidos para su formación complementaria. No obstante, se reitera que *resulta necesario poner atención al comportamiento de la matrícula y a las tasas de retención y titulación, implementando acciones que permitan su mejoramiento.*

En relación con estas observaciones, la Universidad durante todos estos años, no ha cesado en realizar el seguimiento y evaluación al comportamiento de estos indicadores. En lo que respecta a la matrícula, la situación fue provocada principalmente, por la composición de la oferta formativa de la Universidad y la caída en la matrícula de educación a nivel del medio. De acuerdo a estas conclusiones, se levantó en el año 2013, un itinerario para la apertura de nuevos programas de pregrado, el que posteriormente pasó a ser un plan de ampliación de la oferta de programas de pregrado. En el año 2013 se abrió Fonoaudiología, en el año 2014 Enfermería e Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente y en el año 2015, la Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales. Entre los años 2010 a 2015, la matrícula nueva experimentó un crecimiento del 25% (de 1.297 a 1.615 estudiantes). Actualmente, la Facultad de Ciencias de la

Salud se encuentra desarrollando los proyectos de Terapia Ocupacional, Nutrición y Dietética, Tecnología Médica y Obstetricia y Puericultura.

Por otra parte, la tasa de retención de primer año, a nivel de la Universidad, experimentó un descenso entre el 2010 y 2012, pero a partir del año 2013 se logra una recuperación, llegando en el año 2015 a un 81%, esto significó una mejora de 4 puntos porcentuales en relación a 2010. Respecto a la tasa de titulación, entre los años 2010 y 2015, se observa una tendencia a la baja, alcanzando al 50% en el año 2015, situación que debiera revertirse en los próximos años por la mejora en las tasas de retención.

Cabe señalar, que la Universidad ha instalado durante estos años, instancias y mecanismos que permitan tener impacto en estos indicadores, donde podemos destacar el Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU) desarrollado por la Dirección de Docencia, con el propósito de instalar un sistema tutorial de acompañamiento académico permanente que desarrolla iniciativas de recepción, inducción y apoyo a los estudiantes de primer y tercer año, y que tenga impacto en el área de acompañamiento y retención de estudiantes.

Complementario a lo anterior, siguen operando los mecanismos de nivelación de competencias, el programa Propedéutico, el programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades y, desde el año 2015, la Universidad se ha incorporado al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) del Ministerio de Educación. Además, las Facultades y sus unidades académicas desarrollan actividades propias, como: nivelación, mentorías, ayudantías o acompañamiento con el propósito de fortalecer la retención de sus estudiantes de pregrado.

Esto último, también se indicó como fortaleza institucional, pero se consideró que: *resulta necesaria una evaluación integrada del costo de estas iniciativas y de su impacto sobre el aprendizaje de los estudiantes*. En este sentido, con financiamiento de CONICYT, a través de un proyecto de Inserción de Capital Humano en la Academia, N° 79100022, se realizó la investigación *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 UCSH*. Esta investigación ha dado origen a diversas publicaciones y seminarios sobre la materia, que hacen posible un conocimiento de mayor profundidad sobre estas iniciativas y sus niveles de logro.

Por otra parte, la Dirección de Propedéutico y Bachillerato, ha realizado estudios internos de seguimiento de estudiantes, permitiéndoles evaluar a sus egresados del programa, que se encuentran vigentes en carreras de continuidad de estudios. Para este año 2016, se tiene planificado, realizar un estudio de *Evaluación de Costos, e Impacto del Programa Propedéutico y Bachillerato en Ciencias y Humanidades*, de tal manera de establecer una línea base que identifique a los estudiantes del programa, asociados a sus proyecciones académicas, avance curricular, y evaluación de ingresos y costos durante su permanencia en la Universidad.

También se consideró como fortaleza institucional, el compromiso de los académicos con la Universidad y la evaluación que los estudiantes hacen de los docentes, así como la conformación de un cuerpo académico estable, el reconocimiento a su trayectoria y las oportunidades de perfeccionamiento. Sin embargo, se consideró que: *aún resultan limitados los mecanismos de*

evaluación de los académicos, puesto que si bien existe una encuesta aplicada a estudiantes, ésta no es suficiente para evaluar globalmente su calidad y desempeño.

Respecto a esta observación, la Unidad de Planificación y Análisis Institucional elaboró un informe de los *Resultados Evaluación Docente Periodo 2011-2015*, donde se rediseñaron las dimensiones a evaluar en el proceso de enseñanza, detectándose la necesidad de incorporar una nueva dimensión, asociada a las tecnologías de aprendizaje. El informe consideró las siguientes dimensiones:

- Administración del Curso: dimensión que incluye indicadores como la información sobre los objetivos, contenidos, bibliografía y materiales recomendados para el curso; asistencia del profesor a clases; puntualidad al comenzar las clases; entrega de programación y los distintos materiales del curso; realización de clases de acuerdo con las fechas y horarios establecidos.
- Criterios de Evaluación: dimensión que incluye indicadores como la información de criterios de evaluación de las pruebas; objetividad para evaluar aprendizajes; uso de formas de evaluación que contribuyen a pensar y reflexionar; uso de instrumentos de evaluación que permitan medir de forma efectiva el aprendizaje de los estudiantes; entrega de resultados en plazos indicados; evaluaciones acordes a los contenidos vistos en el curso; justificación del fallo en la revisión de las evaluaciones.
- Metodologías de enseñanza: dimensión que incluye indicadores como la generación de dialogo y reflexión; dominio y actualización en entrega de contenidos; uso de lenguaje claro y directo; entrega precisa de instrucciones; uso de metodologías que facilitan la comprensión de contenidos; seguimiento y retroalimentación que facilita el aprendizaje; relación de la disciplina curricular con producciones propias (artículos, libros, investigaciones)
- Relación profesor estudiante: dimensión que incluye indicadores como la creación de un ambiente adecuado (clima de curso); apertura, empatía y flexibilidad para enfrentar las problemáticas del curso; equidad en el trato con los estudiantes.

Los resultados de la evaluación docente para el periodo señalado, bajo este reordenamiento de dimensiones, fueron enviados a la Dirección de Docencia, para que se tomaran como insumo, en la creación de estrategias de innovación a la docencia. Asimismo, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, emite un informe de gestión, que contempla un apartado que mide el uso del aula virtual en la docencia de pregrado, el que también es enviado a la Dirección de Docencia. Por su parte, la Dirección de Docencia, se encuentra trabajando con el *Itinerario de Formación y Desarrollo de la Docencia de Calidad*, además, se ha generado una evaluación a través del reconocimiento e incentivo a las buenas prácticas, donde los académicos muestran voluntariamente lo que están haciendo en el aula. A todo esto se agrega que la propuesta de nueva Política Institucional de Personal contempla trayectorias tanto docente como investigadora, y que para ambas establecerá mecanismos de evaluación que permitirán una mejor apreciación de la calidad y desempeño del académico.

En el proceso de acreditación anterior, se reconoce el estudio que la Universidad realiza para conocer la inserción laboral de los titulados, también se considera que: *En materia de vinculación con egresados, se observa que la institución no ha logrado instalar prácticas sistemáticas para su seguimiento, lo que no ha permitido contar con información certera sobre el impacto de la*

enseñanza impartida. La atención de esta dimensión adquiere mayor relevancia si se consideran los procesos de rediseño curricular programados por la institución.

Con respecto a esta observación, durante estos últimos años, la Unidad de Planificación y Análisis Institucional, ha seguido mejorando el levantamiento de información respecto al comportamiento de la inserción laboral de los titulados de la Universidad. El mecanismo utilizado, para conocer las características de la empleabilidad, fue a través de un estudio, a nivel institucional que se realizaba cada dos años, a partir del año 2013, se empezó a elaborar el estudio, todos los años, obteniendo información agregada a nivel de Universidad, información a nivel de Facultad e información a nivel de carreras, y en la versión novena del año 2015, se agrega el seguimiento a las cohortes.

Los estudios de inserción laboral, cuentan con análisis respecto a la satisfacción de los titulados con la formación recibida en la UCSH, sobre indicadores de empleabilidad, las competencias que se declaran en los perfiles de egreso y cómo estos son visualizadas desde la perspectiva de los empleadores en el campo laboral. Así, vinculando estas competencias con aquellas que los empleadores consideran necesarias que los titulados adquieran en su formación.

La universidad ha mejorado las instancias para el seguimiento de los titulados, creándose en el año 2015 un *Área de Egresados*, bajo la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Esta área se encuentra desarrollando una página web con contenido exclusivo para los titulados de la Universidad, un programa de charlas de empleabilidad para estudiantes de últimos años y titulados. Además ha estado construyendo una red colaborativa inter-escuelas en torno a las acciones para titulados, y en colaboración con la Unidad de Planificación y Análisis Institucional, ha estado desarrollando un trabajo de levantamiento de información interno y externo en torno a los titulados.

Finalmente, en la anterior acreditación institucional se consideró que, *si bien la Universidad ha definido estrategias claras y realistas para enmarcar sus actividades de investigación, aumentando además el presupuesto destinado a éstas entre el 2008 y 2011, los resultados son bastante modestos. La institución se define como una universidad docente, por lo que el desarrollo de la investigación resulta relevante como insumo para la retroalimentación y el mejoramiento de la docencia impartida. Por esta razón, se hace necesario en avanzar en una política más vigorosa que mejore los resultados obtenidos a la fecha.*

Referente a esta observación, la Dirección de Investigación y Posgrado, ha seguido avanzando en la definición de sus funciones y en la implementación de estas, en lo que respecta a:

- Coordinar y organizar la difusión de fondos internos para la ejecución de programas de apoyo al desarrollo de proyectos de investigación y publicaciones asociadas, para asegurar el cumplimiento de las actividades de promoción y apoyo a la investigación y publicaciones científicas con fondos internos.
- Sistematizar y difundir las oportunidades de acceso a fondos concursables externos de investigación y desarrollo científico, para asegurar la disponibilidad de información y condiciones para la participación de la comunidad académica en distintas convocatorias.
- Evaluar preliminarmente las postulaciones a los distintos concursos internos y externos (investigación e incentivos), para asegurar que cumplan con las condiciones básicas de admisibilidad establecidas en las Bases de cada concurso.

- Coordinar evaluaciones externas de proyectos, de fondos internos y externos y sus respectivos informes, para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos en los instrumentos de evaluación de DIPOS.
- Asesorar al Comité Científico y Ético para investigación UCSH en Secretaría Ejecutiva, para contribuir al funcionamiento del Comité en sus fases de constituciones, reconstituciones, convocatorias, ejecución y resoluciones.

Por otra parte, durante el 2015 se elaboró un nuevo documento de Política de Investigación, además, de una Política de Ediciones y una Política de Internacionalización. Estas políticas serán discutidas, aprobadas y socializadas durante el presente año.