



Universidad
Católica

**Silva
Henríquez**

**ACREDI
TACIÓN
2020**
*La calidad
nos une*

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Julio de 2019

Tabla de contenido

1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3
1.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	3
1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas	12
1.3. Recursos Físicos.....	27
1.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación.....	33
1.5. Recursos Financieros.....	42
1.6. Planificación del Desarrollo Institucional	49
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE	53
2.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	53
2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas	55
2.3. Recursos Físicos.....	57
2.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación.....	58
2.5. Recursos Financieros.....	60
2.6. Planificación del Desarrollo Institucional	61
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	62

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

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 2018, 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 reseña 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, órgano colegiado que ejerce la dirección superior de la Institución. Conforme indica la Ley N° 21.091, en dicho órgano radican las funciones propias de los socios en relación con la definición del Proyecto Institucional, las decisiones estratégicas para su concreción, la aprobación del presupuesto anual y el 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 y académicas.

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 tres: Facultad de Ciencias de la Salud; Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y Facultad de Educación. En este punto es necesario mencionar que por resolución de Rectoría N° 2018/033, previo acuerdo de la Junta Directiva en sesión de 12 de marzo de 2018, se suprimió la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía, pasando sus Escuelas –de Ciencias Religiosas y de Filosofía- a depender de la Facultad de Educación, debido a que imparten las carreras de Pedagogía en sus respectivos ámbitos disciplinares.

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 elegidos 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 transdisciplinares, 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 existen 22 Escuelas de pregrado en las tres Facultades, dos Escuelas de Investigación y Postgrado y cuatro Institutos Interdisciplinares, tres de estos últimos, radicados en la Dirección de Formación Identitaria dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil (ver tabla 1.1.2).

TABLA 1.1.2: FACULTADES Y UNIDADES ACADÉMICAS

Facultad	Unidades Académicas
Facultad de Ciencias de la Salud	Escuela de Enfermería Escuela de Fonoaudiología Escuela de Kinesiólogía 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 Escuela de Investigación y Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
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 Escuela de Ciencias Religiosas Escuela de Filosofía Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación Escuela de Investigación y Postgrado de la Facultad de Educación
Dirección de Formación Identitaria	Instituto Teológico Egidio Viganó Instituto de Filosofía Juvenil Dho Instituto de Pastoral Juvenil
Vicerrectoría Académica	Coordinación de Bachillerato

En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, bajo la dependencia de la Escuela de Derecho, se encuentra el centro de Derecho y Justicia¹ 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 Coordinación 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 funciones específicas la orientación, supervisión, coordinación y evaluación de la calidad de las actividades académicas que la Universidad realiza en

¹ Resolución de Rectoría N° 2010/40 del 12 de abril de 2011.

- los ámbitos de formación de personas, la investigación, creación, innovación y la vinculación con el medio, además del desarrollo de oferta de formación continua.
- Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil: es la encargada de fomentar el conocimiento, integración y proyección del patrimonio identitario institucional expresado en su Misión y Visión, que se despliega a través de la dimensión pastoral y su sello salesiano, la formación integral, la vida universitaria y su vinculación con el medio con el fin de fortalecer los valores y principios que animan a la comunidad universitaria en fidelidad al carisma salesiano y su dimensión social, humanista y solidaria.
 - 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 Biblioteca y Recursos de Información 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
Rectoría	Secretaría General Dirección de Planificación y Desarrollo Dirección de Comunicaciones

Además de estas 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:

- Secretaría General: tiene por funciones la asesoría jurídica en todos los actos de la Universidad, así como su fiscalización; el registro de todas las actuaciones de la Institución, en ejercicio de su autonomía académica y administrativa; y, la gestión de los recursos académicos externos que cuenten con regulación propia, requeridos por la Institución para el desarrollo de su quehacer.
- 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.
- 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, a la contratación de empréstitos y la aprobación del presupuesto anual, entre otras materias.

En el Consejo Universitario, por su parte, radican las decisiones relativas a la aprobación de los reglamentos y normas generales de la Universidad; a la presentación de la planificación estratégica de la institución; y, a la creación 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 y el Director de Planificación y Desarrollo. 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 de los estudiantes 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 los anteriores procesos de acreditación institucional realizados en los años 2012 y 2016².

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 proceso de acreditación institucional realizado en el año 2012³. Cabe mencionar que el rol, atribuciones y funciones de este órgano no han variado desde entonces, señalándose en el proceso de acreditación institucional realizado en el año 2016 –ya citado- que la estructura de gobierno es funcional a las definiciones de la universidad.

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

² CNA Chile, Resoluciones de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013 y N° 372, 5 de octubre de 2016.

³ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de Enero de 2013.

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
Dirección de Investigación y Postgrado	Actividades docentes de postgrado Actividades de investigación Publicaciones académicas Producción editorial
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 Seguimiento de egresados
Dirección de Asuntos Estudiantiles	Programas extracurriculares
Secretaría de Estudios	Registros académicos Certificación de títulos, grados y diplomas Planificación de recursos académicos Procesos Docentes
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 Asesoría Jurídica (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 y Desvinculación Remuneraciones y Honorarios Asignaciones especiales Reclutamiento y Selección de académicos Programa bienal de capacitación Atención SPA

	Beca UCSH
Dirección de Finanzas	Matrícula Recaudación Contabilidad Cobranzas Pago proveedores Control presupuestario Gestión de becas
Dirección de Recursos Físicos	Activo Fijo Adquisiciones
Dirección de Recursos Tecnológicos	Soporte usuarios Continuidad operacional Desarrollo Contratos
Dirección de Planificación y Desarrollo	Planificación institucional Información institucional Gestión de Proyectos
Secretaría General	Asesoría Jurídica
Dirección de Recursos Externos Regulados	Gestión de recursos para el acceso a campos clínicos Resguardo del cumplimiento de la Política de Gestión de Campos Clínicos y Actividades Prácticas o de Terreno para las carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud
Dirección de Comunicaciones	Comunicación Interna

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 2020 y la acreditación de 16 de sus programas de pregrado, ante agencias autorizadas por ese mismo organismo o directamente por la CNA-Chile. 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 9001/2015 establecidas para los organismos técnicos de capacitación. Lo propio ocurre con la Secretaría de Estudios, cuyos procesos de Registros Académicos y Certificación de Títulos, Grados y Diplomas, se encuentran certificados bajo Norma ISO 9001/2015, y con las cuatro direcciones de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, que cuentan con sus principales procesos certificados a través de la Norma ISO 9001/2015.

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 han trabajado desde el año 2016 en la materia, destacando la creación de los dos Centros de Investigación y el lanzamiento y operación de la plataforma SiSE, encargado de registrar y medir el impacto de las actividades de vinculación con el medio, por lo que la universidad ha avanzado en estas materias y se encuentra en proceso de mejora a su respecto.

d) Capacidad de Autorregulación frente a cambios del entorno

Producto de los sustantivos cambios legales promovidos por la Ley N 21.091 sobre Educación Superior, a partir del año 2018 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 nuestra estructura organizacional con la estructura normativa, permitiendo un empoderamiento de estas estructuras descentralizadas en un marco unitario, coordinado por la Rectoría, Vicerrectorías y la Secretaría General, cada una en el marco de sus atribuciones, así como con el incremento de dotación académica, por medio de la creación de dos Centros de Investigación, con académicos con dedicación preferente a la investigación, lo que permitirá robustecer a futuro nuestra oferta de postgrado –cumpliendo los requerimientos de dotación que ordena CNA-Chile- y tributando a una mejor formación de pregrado.

Adicionalmente y considerando las recientes nuevas regulaciones para el sector de educación superior, desde el año 2018 se realizó un significativo esfuerzo por ajustar la normativa y política interna a los nuevos requerimientos. De esta forma, la Asamblea de Socios aprobó una modificación de los Estatutos Generales de la Universidad, la Junta Directiva aprobó modificaciones al Reglamento Orgánico y una Política de Solución de Conflictos de Intereses; y, a su turno, el Consejo Universitario aprobó los nuevos Reglamento del Académico, Reglamento del Estudiante de Pregrado, Reglamento de Postgrado, Reglamento del Estudiante de Postgrado, Reglamento de Convivencia y Responsabilidad Universitaria y Política de Personal. En suma, las modificaciones realizadas buscan dar cumplimiento a las nuevas exigencias legales, concentrando la dirección general de la administración financiera y patrimonial de la institución en la Junta Directiva, explicitando las atribuciones de dirección académica, económica y administrativa del Rector y su equipo directivo, manteniendo las atribuciones ya conferidas a las Facultades y su orgánica interna; estableciendo nuevas jerarquías y evaluación, en un marco que genera una carrera académica; actualizando el principal estatuto de derechos y deberes de los estudiantes; estableciendo una nueva orgánica de

prevención y solución de conflictos de intereses y nuevos criterios para una relación laboral con académicos y personal de gestión. A lo anterior, se suman la Política de Investigación, junto a la Política de Gestión de Campos Clínicos, dispuestas por la Rectoría.

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: los lineamientos establecidos en la Política de Personal vigente, que data del año 2018⁴, y el Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución para el período 2012-2020⁵.

La gestión de los equipos de trabajo corresponde a las propias unidades, lo que implica que éstas 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 labor⁶. Para ello, dicha Dirección 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.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 de la Universidad 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 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 estableció 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 de Personal, que fue concretada el 29 de junio de 2018⁷.

La nueva política establece las orientaciones estratégicas para la gestión del personal de la Institución, dejando el detalle de mecanismos y procedimientos que permitirán su implementación para el caso del personal académico en el nuevo Reglamento del Académico⁸ y otras normas que emanan de la Vicerrectoría Académica; mientras que para el personal de gestión se contemplan

⁴ UCSH, Resolución de Rectoría N° 2018/044 que Sanciona la nueva Política de Personal de la Universidad, 29 de junio de 2018.

⁵ UCSH, Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020.

⁶ UCSH, Resolución de Rectoría N° 20185/029 de fecha 12 de marzo de 2014, aprueba el nuevo Reglamento Orgánico de la Universidad Católica Silva Henríquez.

⁷ UCSH, Resolución de Rectoría N° 2018/044, aprueba nueva Política de Personal de la Universidad Católica Silva Henríquez

⁸ UCSH. Resolución de Rectoría N° 2018/060 de fecha 17 de agosto de 2018, aprueba el nuevo Reglamento del Académico de la Universidad Católica Silva Henríquez.

tres manuales: Manual de Procesos de Gestión de Personas, Manual de Descripciones de Cargo y Manual de Evaluación del Desempeño, estimándose la conclusión de éstos para el segundo semestre de 2019.

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

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.

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 Institución. Para estos efectos, en el presupuesto anual se definen las dotaciones globales de la Universidad, 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.

La nueva Política de Personal mantiene la diferenciación de las dotaciones en aquellas correspondientes al Personal Académico respecto de las que corresponden al Personal de Gestión. Esta división apunta a que la diferenciación de funciones permita mejorar los niveles de eficiencia en la operación cotidiana, a través de la conformación de equipos que sean suficientes e idóneos para dar cumplimiento a los objetivos institucionales y aportar al quehacer académico.

Las dotaciones académicas y de gestión contemplan tanto plantas permanentes como la posibilidad de contratar personal para desempeñar labores de asesoría o servicios de carácter temporal para procesos o proyectos específicos.

En lo concerniente a las dotaciones académicas, el Reglamento del Académico establece en su Título II que dichas dotaciones se clasifican en una planta ordinaria y una planta especial. Define a la planta académica ordinaria, como aquella conformada por académicos que realizan actividades de carácter permanente en docencia o formación; investigación, innovación o creación en alguna de sus formas; y vinculación con el medio. En el caso de la planta académica especial, señala que se encuentra conformada por académicos que se desempeñan en alguna de las actividades señaladas anteriormente. Por otra parte, la Política de Personal establece la existencia de un cuerpo académico con dedicación preferente a la docencia, investigación o vinculación con el medio, así como la definición de itinerarios académicos. No obstante, en el Reglamento del Académico sólo se hace mención a las categorías académicas de la planta ordinaria y planta especial, sin precisar la existencia de áreas de desarrollo preferente o itinerarios, por lo que resulta necesario generar una norma complementaria o modificación que permita clarificar los énfasis que se asociarán a cada categoría académica.

Para el personal de gestión, la Universidad ha desarrollado desde el año 2012, un proceso sistemático de elaboración y actualización de descripciones de cargo, que considera la revisión y validación de las funciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos vigentes en la estructura organizacional. En este contexto, durante el 2018 se llevó a cabo la revisión y validación de 191 descripciones sobre un total de 203 cargos de gestión, equivalente al 91,1%. Los cargos restantes se encuentran en etapa de revisión debido principalmente a los recientes cambios en la estructura organizacional.

Asimismo, desde el año 2010, la Universidad cuenta con un diccionario y matriz de competencias por familia de cargo⁽¹⁾, donde se identifican competencias sello y de gestión⁹. Para los cargos de gestión, se ha logrado una implementación gradual en los distintos procesos de gestión de personas, permitiendo homologar la clasificación de cargos para las actividades de selección, formación y evaluación.

En lo que respecta a la dotación total de personal de la Universidad, tal como se aprecia en la Tabla 1.2.1, durante el año 2018 trabajaron 1.058 personas, cuya edad promedio era de 44 años y un nivel de escolaridad promedio de 18 años de estudio, correspondiendo el 69,7% de esta dotación al personal académico. En los últimos cinco años, la dotación total del personal aumentó en un 25,8%; siendo el personal académico el que aumentó en mayor proporción (32,2% versus 13,0% de aumento del personal de gestión), lo que evidencia el esfuerzo que ha ido desarrollando la Institución por fortalecer su dotación académica.

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Personal Académico (1)	558	587	620	665	738
Personal de Gestión	283	287	318	312	320
Dotación Total	841	874	938	977	1058
Estudiantes por Trabajador	6.6	6.8	6.7	7.0	6.9

(1) Incluye personal de gestión que realiza docencia.

Durante el año 2018, en los programas de pregrado de la Universidad trabajaron 738 académicos, con un promedio de edad de 44 años y un nivel de escolaridad de 19 años. Los académicos permanentes representaron el 25,3% de los académicos contratados, de los cuales el 75,4% cumplía funciones exclusivamente académicas y el resto funciones de gestión. En los últimos cinco años los académicos permanentes aumentaron en un 13,3% (ver tabla 1.2.2). Estas cifras respaldan el sostenido esfuerzo institucional no sólo por fortalecer su planta académica sino también por contar con académicos con formación de postgrado.

Los académicos en funciones de gestión incluyen, por una parte, a los directivos académicos: Rector, Vicerrectores del área académica, Decanos, Secretarios Académicos de Facultad, Directores de Escuela y Directores de Centros e Institutos; y por otra, a académicos en cargos profesionales. Todos ellos cuentan con jornada completa y realizan docencia de uno o dos cursos por semestre, según su cargo (salvo los directivos superiores). Como se observa en la Tabla 1.2.2, los académicos dedicados

⁹ UCSH, Resolución 2010/068 de fecha 13 de agosto 2010.

exclusivamente a la docencia han ido aumentando en el tiempo, mientras que los que adicionalmente desarrollan labores de gestión se han mantenido. Esto último constituye otra señal del compromiso institucional por fortalecer el núcleo de su quehacer.

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
- Académicos Permanentes en Funciones Académicas	121	118	127	136	141
- Académicos Permanentes en Funciones de Gestión	44	47	48	45	46
Académicos Permanentes	165	165	175	181	187
Académicos Adjuntos	393	422	445	484	551
Total Académicos	558	587	620	665	738
Estudiantes por Académico	9.9	10.1	10.1	10.2	9.9

En lo que concierne al personal de gestión, las dotaciones se diferencian en base a sus funciones y al nivel del cargo que desempeñan, de acuerdo con la siguiente distinción:

- **Personal directivo:** conformado por los 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:** conformado por los cargos con responsabilidad sobre las funciones de apoyo a la gestión de los procesos y recursos para la producción académica y la gestión institucional.
- **Personal administrativo:** responsable de la operación de los servicios que demanda la producción académica y la gestión institucional.

En el año 2018, el personal en funciones de gestión que trabajó en la Universidad correspondió a 320 personas, con un promedio de edad de 43 años y un nivel de escolaridad promedio de 14 años de estudio; siendo los Directivos los que muestran el mayor nivel de escolaridad promedio (19 años) y el personal de mantenimiento y servicios el que posee, en promedio, el menor nivel de escolaridad (12 años). Lo anterior demuestra que existe coherencia entre los niveles de formación del personal con lo requerido por sus cargos.

De estas dotaciones, el personal en funciones administrativas representó el 49.6% del total, aunque fue el estamento de profesionales y técnicos el que experimentó el mayor crecimiento en los últimos cinco años (30.3%), lo que se explica por el esfuerzo desarrollado por la Universidad para contar con personal con mayor nivel de cualificación (ver tabla 1.2.3).

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Personal Directivo No Académico	14	14	17	15	15
Personal Profesional y Técnico	112	110	135	130	146
Personal Administrativo	157	163	166	167	159
Dotación Total	283	287	318	312	320
Estudiantes por Personal de Gestión	19.6	20.7	19.6	21.8	22.8

Por otra parte, si en el año 2018 se analizan las áreas en que se desempeña el personal, se observa que el 68,9% 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 Académica el área con mayor dotación; no obstante, es el personal de las Facultades el que experimentó el mayor crecimiento en los últimos 5 años, esto es, un 49,6% de crecimiento, lo que refleja la decisión institucional de fortalecer las áreas relacionadas directamente con el servicio académico prestado a los estudiantes (ver tabla 1.2.4).

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Facultades	488	591	613	654	730
Rectoría	41	46	45	46	47
Vicerrectoría Académica	158	84	124	126	115
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	114	112	114	105	108
Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	40	41	42	46	58
Total Áreas	841	874	938	977	1058

Además del personal académico y de gestión, la Universidad también dispone de personal subcontratado para dar cobertura a tres áreas de servicio: aseo, seguridad, y atención en las salas de primeros auxilios. En el año 2018, este personal alcanzó a un 7,6% 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 años, el personal subcontratado aumentó en un 23,8% y el personal contratado en un 25,8% (ver tabla 1.2.5).

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Personal de Aseo	35	34	38	37	47
Personal de Seguridad	29	32	30	32	31
Personal Paramédicos	3	3	3	3	5
Total Personal subcontratado	67	69	71	72	83
P. Subcontratado / P. Contratado UCSH	0.08	0.08	0.08	0.07	0.08

Por otra parte, adicional a la dotación contratada y subcontratada, se cuenta con 14 personas dedicadas a la atención del personal y estudiantes a través del Casino y sus 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 única forma de pago por el uso del recinto en que funciona. La licitación es ejecutada por la Dirección de Recursos Físicos, mientras que el pago vía asignación de becas es un proceso programado y ejecutado por la Unidad de Gestión de Beneficios Estudiantiles.

Finalmente, de los datos analizados anteriormente se constata que las dotaciones de personal resultan ser suficientes en cantidad y competentes para el desempeño de las funciones que se les encomienda y las operaciones que realizan.

De acuerdo con 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, en el ámbito del personal de gestión, esta normativa se encuentra operando plenamente en todos los niveles y ámbitos de la organización de la Universidad; mientras que, en el ámbito académico, si bien la normativa operó completamente hasta el año 2018, a partir de la aprobación del nuevo Reglamento del Académico, se identifica la necesidad de generar una normativa o instructivos que lo complementen donde se defina, entre otros elementos, los énfasis asociados a las funciones de cada categoría académica, resguardando que exista sintonía con la Política de Personal vigente.

b) Mecanismos de selección, contratación e inducción del personal

Hasta mediados del año 2018, los mecanismos de selección, contratación e inducción de las distintas dotaciones de personal de la Universidad se encontraban establecidos en la Política Institucional de Personal, siendo complementados por el Reglamento del Académico¹⁰ y el Reglamento Orgánico¹¹. Con la aprobación de la nueva Política de Personal en junio del 2018, esto cambia pues dicha Política sólo contiene las orientaciones estratégicas para la gestión del personal de la Institución dejando en el caso del personal académico en el Reglamento del Académico el detalle de mecanismos y procedimientos que permitirán su implementación; mientras que el detalle de procedimientos para el personal de gestión se reflejará en tres manuales (Manual de Procesos de Gestión de Personas, Manual de Evaluación del Desempeño y Manual de Descripciones de Cargo).

En relación con el proceso de incorporación del personal, el nuevo Reglamento del Académico establece que en el caso de esta dotación será por la vía de concurso interno o externo de acuerdo con las normas generales de la Universidad¹², quedando por precisar los mecanismos específicos para ello. En el caso del personal de gestión, los mecanismos y procedimientos asociados a su selección y contratación se mantienen vigentes y quedarán formalizados en el Manual de Procesos de Gestión de Personas.

Por otra parte, los mecanismos de selección del personal se encontraban explicitados en la anterior Política Institucional de Personal, siendo complementados por normas reglamentarias específicas para algunos cargos. Al respecto, se mantienen vigentes en el nuevo Reglamento Orgánico, los mecanismos de selección de directivos superiores y de escuela. En el caso de los Directivos Superiores se conserva el mecanismo de nominación o Comité de Búsqueda y, en el caso de los Directivos de Escuela, el concurso o, cuando el Decano lo estime pertinente, la consulta a los académicos permanentes de la escuela respectiva¹³. Asimismo, el Reglamento Orgánico hace mención de mecanismos de designación para subrogancia o interinato en el caso de algunos cargos directivos.

¹⁰ UCSH, Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2013/025, del 14 de Marzo de 2013.

¹¹ UCSH, Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2012/050 del 07 de Agosto de 2012.

¹² Artículo 20 del Reglamento del Académico vigente.

¹³ Artículo 34° del Reglamento Orgánico vigente.

En relación con 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 privilegiar mejores condiciones laborales para sus trabajadores, la Universidad ha mantenido la definición de una jornada laboral ordinaria menor a la legal, esto es, de 44 horas para el caso del personal permanente de jornada completa y 22 horas para el caso del personal permanente de media jornada, lo que se traduce en una jornada laboral efectiva de 40 y 20 horas respectivamente.

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 período y existe una buena evaluación de su desempeño por parte de la jefatura respectiva.

Para el personal académico, en cambio, el nuevo Reglamento Académico distingue una categoría de ingreso (Instructor Adjunto) y la conformación de una planta especial y una ordinaria, siendo necesario avanzar en las definiciones de las condiciones contractuales de ingreso y en las precisiones que sean necesarias para el caso de las plantas académicas, lo que se espera concluir dentro del año 2019. Mientras se definen estos nuevos elementos, se mantienen las formas de contratación aplicadas históricamente en la Institución; esto es, en el caso de los académicos adjuntos, contrato de trabajo a plazo fijo para los dos primeros semestres e indefinido al tercer semestre consecutivo y contrato indefinido para quienes han sido seleccionados como académicos permanentes.

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 por horas que se encuentren jubilados o mantengan un contrato a jornada completa con otra institución u organización.

No obstante, tal como puede apreciarse en la Tabla N° 1.2.6, desde el año 2016 se ha ido flexibilizando este criterio, aumentando por consiguiente en el año 2018 la cantidad de contratos de prestación de servicios a casi el doble respecto del año 2014 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 prefieren prestar sus servicios bajo esta modalidad.

Cabe señalar que a futuro se ha proyectado flexibilizar aún más esta modalidad para los académicos de jornada parcial, en atención a que si bien desde su origen la Universidad 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 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 Procesos Gestión de Personas, que complementará a la nueva Política de Personal,

es la determinación de criterios más amplios para la contratación del personal bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, siempre dentro del marco de la legislación laboral vigente.

Muestra de esta priorización que históricamente ha tenido la Universidad por incorporar a las personas a través de un contrato de trabajo, se observa en las cifras contenidas en la Tabla 1.2.6. En particular, puede observarse que, en el año 2018, el 88,2% del personal estaba vinculado laboralmente a la Universidad bajo la modalidad de contrato de trabajo y el 63,3% de éstos tenía un contrato de trabajo indefinido. Mientras que en los últimos cinco años los contratos de prestación de servicios si bien se han duplicado, siguen siendo la modalidad de vinculación contractual menos utilizada por la Institución (11,7%). 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 2018, la antigüedad promedio de las personas que trabajaron en la Institución fue de 5 años.

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Contratos Indefinidos	524	561	557	544	592
Contratos a Plazo Fijo	248	245	307	343	342
Contratos de Prestación de Servicios	65	68	74	90	124
Total Contratos	841	874	938	977	1058

Por otra parte, si se analiza el tipo de jornada que cumple el personal, se observa que se privilegia la destinación de al menos media jornada al quehacer de la Institución. De hecho, en el año 2018, el 51,6% del personal estaba contratado a jornada completa o media jornada, mostrando este tipo de jornadas el mayor incremento en los últimos cinco años (16,2% de aumento entre el 2014 y el 2018). Lo anterior puede explicarse por la tendencia observada en las unidades académicas de privilegiar la contratación de académicos permanentes, con la finalidad de lograr contar con personal que, al tener mayor compromiso de tiempo con la Universidad, les permita asegurar 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	2014	2015	2016	2017	2018
Personal de Jornada Completa	382	393	417	430	444
Personal de Media Jornada	81	85	112	109	102
Personal por Horas	378	396	409	438	512
Totales	841	874	938	977	1058

Respecto del paso siguiente a la contratación de una persona, esto es, la inducción, se ha establecido que ésta debe proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar las funciones asociadas al cargo asignado e incentivar el compromiso con la Universidad. Cabe señalar, que este proceso es

responsabilidad de la unidad a la que se incorpora cada trabajador, siendo apoyado por la Dirección de Gestión de Personas.

Para el logro de lo antes señalado, la inducción organizacional considera tres instancias de formación: inducción a la institución, inducción general e inducción en el puesto de trabajo.

La inducción a la institución, que se viene realizando desde el año 2003, comprende 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 con los resultados obtenidos en los últimos siete años de la encuesta de evaluación de dichas actividades, existe una percepción positiva por parte de los participantes respecto a su objetivo, su organización y programación.

Por su parte, la inducción general se efectúa desde el año 2012 por parte de la Dirección de Gestión de Personas y consiste en un circuito de inducción a nivel individual o grupal, cuyo objetivo es que el trabajador conozca aspectos generales de la Institución, sus beneficios, detalles de su contrato de trabajo y aspectos a tener en cuenta para la prevención de riesgos y resguardo de su salud ocupacional. A partir del 2015, este circuito de inducción se complementó con el diseño, desarrollo e implementación de una plataforma informática que permite al trabajador tener acceso a sus contenidos, lo que a su vez permite a la Dirección de Gestión de Personas monitorear el estado de avance del proceso.

Finalmente, la inducción al puesto de trabajo (formalizada en el 2014), es responsabilidad de las respectivas unidades donde se desempeñará el nuevo trabajador, debiendo éstas designar al tutor que efectuará el acompañamiento en su inserción al cargo y a la unidad. Dada la relevancia de este proceso y el impacto que tiene en el desempeño de un trabajador, en el Manual de Procesos 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 síntesis, la nueva Política de Personal y los cambios en las normativas específicas que la complementan, tendrán impacto en la vigencia de los mecanismos de selección y contratación del personal, específicamente para los cargos académicos. En el personal de gestión, los mecanismos de selección, contratación e inducción continúan vigentes, 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.

c) Mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal

En lo referido a los mecanismos de evaluación del personal, 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 anuales 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 por horas. Pese al trabajo avanzado, en el proceso de Acreditación Institucional del año 2012 se planteó que la Universidad requería avanzar en la aplicación sistemática de mecanismos de evaluación del personal.

La implementación de los Compromisos Anuales 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 desarrolló un Programa de Formación en Liderazgo y gestión de equipos para Directivos con el apoyo de la Pontificia Universidad Católica de Chile durante los años 2014 y 2015; se generaron compromisos de desempeño por Área, los que fueron concordados con las Facultades, Vicerrectorías y áreas dependientes de la Rectoría, conteniendo metas, indicadores y resultados esperados a mediano plazo; y, se diferenciaron los elementos a considerar en los compromisos de desempeño del personal, de acuerdo a la naturaleza de la familia de cargos a que pertenecen.

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 estableció un proceso que cuenta con tres etapas (planificación, seguimiento y evaluación) y que considera una aplicación gradual y en cascada, que en consonancia con el PDE 2012-2020, priorizó la “implementación de mecanismos de evaluación del desempeño del personal directivo asociado al cumplimiento de las metas estratégicas”. Considerando posteriormente la implementación en las familias de cargo de académicos, profesionales, técnicos, administrativos y personal de mantención.

En el año 2016 la Dirección de Gestión de Personas inicia la implementación del primer ciclo de desempeño, con el objetivo de llevar a cabo un ejercicio de aprendizaje que permitiera traducir en Compromisos de Desempeño Individual las metas estratégicas contenidas en los Compromisos de Desempeño por Área, que cada directivo superior firmó con Rectoría. A continuación, se presenta

el resultado obtenido en cada etapa del ciclo de desempeño individual para directivos correspondiente al periodo 2016-2017:

- En la etapa de planificación, el 92,6% de los directivos definieron, validaron y formalizaron Compromisos de Desempeño Individual en base a las metas estratégicas que habían comprometido con Rectoría (50 directivos de un total de 54).
- Durante la etapa de seguimiento, se llevaron a cabo reuniones de acompañamiento con 42 directivos de un total de 50 que formalizaron su compromiso de desempeño individual (86% sobre el total). El objetivo de estas reuniones fue repasar las etapas del modelo de evaluación de desempeño de directivos, identificar el estado de avance de las metas comprometidas a nivel individual, dar a conocer el protocolo para la gestión del portafolio de evidencias y enfatizar en aspectos generales de la etapa de evaluación, sobre todo con aquellos directivos que les correspondía ejercer el rol de evaluadores. En paralelo a esta etapa, se acompañó a los directivos en la gestión de evidencias a través de consultas telefónicas, por correo electrónico y de reuniones breves. Así, en la etapa de seguimiento del desempeño se logró que un 83.3% de los directivos gestionara su portafolio de evidencias (45 de un total de 50 directivos).
- En la etapa de evaluación, de un total de 45 directivos, se realizó la evaluación de desempeño a 12 ocupantes del cargo (26,7% sobre el total), lo que obedece principalmente a que esta etapa coincidió con el cambio de Rectoría, por lo que hubo directivos que no fueron evaluados por motivos relacionados con reestructuración de áreas y nombramiento de nuevas autoridades.

Una vez finalizado el ciclo de evaluación de desempeño individual 2016-2017, se revisó el proceso y a partir de aquello se obtuvieron los siguientes aprendizajes:

- Considerando que los Compromisos de Desempeño por Área, son la base para la operacionalización de las metas estratégicas para los cargos directivos, se identificaron debilidades en la redacción de las metas y en el establecimiento de parámetros de cumplimiento. Si la elaboración de los Compromisos de Desempeño por Área corrige las debilidades identificadas, se podría obtener a nivel individual: a) una cantidad de metas estratégicas que resulte adecuada para un periodo de tiempo determinado, y b) claridad en la definición de indicadores y parámetros de cumplimiento.
- Se requiere que los Compromisos de Desempeño por Área sean formalizados en una misma fecha, considerando sólo metas estratégicas, evitando mezclarlas con actividades operativas o procesos regulares de las áreas. Asimismo, se requiere que la elaboración de los compromisos por área considere el establecimiento de metas compartidas, que fomenten el trabajo colaborativo entre las distintas unidades hacia un resultado de relevancia estratégica.
- Si bien, durante el ciclo de desempeño individual 2016-2017, los directivos aprendieron sobre la gestión de evidencias asociadas a sus portafolios de desempeño, se les dificultó la correcta identificación del grado de pertinencia de una evidencia, respecto al cumplimiento de una meta determinada.

En la nueva Política de Personal se releva la necesidad de diferenciar medios de evaluación de desempeño, apoyo e incentivos para el personal académico respecto del personal de gestión, estableciendo para ello premisas a tener en consideración para cada tipo de dotación. Asimismo, establece las responsabilidades respecto a la definición de los instrumentos de evaluación, en la

Vicerrectoría Académica para el personal académico y en la Vicerrectoría de Administración y Finanzas para el personal de gestión, debiendo ambas Vicerrectorías ser apoyadas en la implementación por la Dirección de Gestión de Personas¹⁴.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas, a través de la Dirección de Gestión de Personas, ha revisado y ajustado el Modelo de Evaluación de Desempeño aprobado el año 2015, definiendo un instrumento que permite realizar una evaluación para medir el desempeño del personal de gestión de acuerdo con una temporalidad anual y a las variables establecidas en la Política de Personal vigente. La Dirección de Gestión de Personas elaboró el Manual de Evaluación de Desempeño para el personal de gestión y, actualmente, se encuentra implementando el ciclo de evaluación de desempeño para el año 2019.

Respecto a la evaluación del desempeño académico, la Política de Personal establece que deberá considerar uno o alguno de los parámetros enunciados en ella. Sin perjuicio de lo anterior, el Título VII del Reglamento Académico establece la existencia de un Sistema de Calificación que permitirá evaluar el desempeño de los cargos académicos, enunciando que se dispondrá de normas y procedimientos de calificación de aplicación general, definidos por la Vicerrectoría Académica, los que se complementarán con los estándares disciplinares que serán propuestos por cada Facultad. Respecto de ello, la Vicerrectoría Académica se encuentra desarrollando las normas, procedimientos y estándares asociados a la evaluación de desempeño de los académicos.

En lo que concierne a la formación del personal, la Institución ha establecido 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. En el caso del personal de gestión, las líneas de formación que se han venido trabajando junto con sus mecanismos de acceso, se incorporarán al Manual de Procesos de Gestión de Personas; en cambio para el personal académico, el nuevo Reglamento del Académico no establece los mecanismos y procedimientos para acceder a los diferentes niveles o áreas de formación, dejando la Vicerrectoría dicha tarea en manos de sus unidades de gestión (Dirección de Docencia y Dirección de Investigación y Postgrado).

Los datos de participantes y montos invertidos en formación del personal de gestión pueden apreciarse en la siguiente tabla:

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

Personal	Año	2014	2015	2016	2017	2018
Personal de Gestión	N° Participantes	224	268	309	261	229
	Monto en M\$	74.469	110.644	88.242	129.389	131.531

De acuerdo con la información anterior, entre los años 2014 - 2018 el promedio de participantes del personal de gestión en actividades de formación fue de 258 trabajadores al año, con un gasto promedio por participante de \$420 mil anuales. En dicho período, el 65,3% del gasto se realizó en

¹⁴ Punto 5 de la Política de Personal vigente en la Institución.

actividades de actualización y capacitación, el 31,3% en Becas UCSH relacionadas con estudios de pregrado, mientras que el 3,4 % del gasto se realizó en actividades de postgrado (ver tabla 1.2.9).

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 con las necesidades de formación técnica que declara cada unidad a través de la Detección de Necesidades de Capacitación, proceso bienal efectuado por la Dirección de Gestión de Personas a través de su Unidad de Desarrollo y Formación.

TABLA 1.2.9: 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	2014	2015	2016	2017	2018
Postgrado	N° Participantes	1	1	2	2	1
	Monto en M\$	2.737	3.000	5.520	5.165	1.950
Actualización Profesional	N° Participantes	5	5	3	3	1
	Monto en M\$	4.385	4.346	2.407	2.063	659
Capacitación	N° Participantes	194	241	282	236	208
	Monto en M\$	34.390	71.853	47.398	87.859	93.356
Beca UCSH Trabajadores	N° Participantes	24	21	22	20	19
	Monto en M\$	32.957	31.445	32.917	34.302	35.566
Personal de Gestión	N° Participantes	224	268	309	261	229
	Monto en M\$	74.469	109.564	87.080	128.489	130.380
	Monto en M\$ por Personal de Gestión	332	413	286	492	574

Los datos relacionados con los procesos de formación del personal académico, están aún en proceso y serán incorporados en la siguiente versión del informe por la Dirección de Docencia.

En lo que respecta al desarrollo del Personal, la Política de Personal vigente no establece lineamientos concretos, limitándose el punto 5 titulado “Evaluación del desempeño y desarrollo del personal” a señalar los elementos a considerar para su evaluación, pero no para su desarrollo. No obstante, tanto el Reglamento del Académico como el Manual de Procesos de Gestión de Personas tienen contemplados los mecanismos de promoción del personal académico y de gestión respectivamente.

En el caso del personal académico, el nuevo Reglamento del Académico mantiene el espíritu del anterior, en términos de que la promoción de este personal viene dada por un cambio en su jerarquía o categoría académica. Dicho cambio hasta el año 2017 era analizado y resuelto semestralmente por la Comisión de Personal Académico¹⁵ que había establecido la Política Institucional de Personal aprobada en el año 2006. Lo anterior se tradujo en un total de 17 cambios de jerarquía y 53 cambios de clasificación entre los años 2014 y 2017; es decir, un total de 70 académicos fue promovido en el periodo aludido. Desde el año 2018, con la aprobación del nuevo Reglamento del Académico, la promoción de los académicos dependerá del cumplimiento de los requisitos establecidos en los artículos 8° al 14°, del mismo reglamento; transformándose en un

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

proceso bienal cuya implementación queda en manos de la Vicerrectoría Académica y de la Comisión de Jerarquización Académica que dicha Vicerrectoría establezca.

Desde la entrada en vigencia del Reglamento del Académico y la Política de Personal, no se ha llevado a cabo un proceso de promoción académica, ni se ha comunicado una resolución por parte de la Vicerrectoría Académica que establezca el cronograma, responsables para cada proceso de categorización y promoción académica, y el funcionamiento de la Comisión de Jerarquización Académica.

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 120 personas han experimentado cambios en su remuneración o cargo entre los años 2014 y 2017.

De igual manera, para incentivar 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 2014 y 2018, 12 trabajadores se acogieron a la Compensación Especial por Retiro Voluntario, de los cuales el 50% correspondieron a académicos. En el periodo analizado, los fondos destinados a retiro voluntario suman \$175 millones, lo que ha implicado una compensación promedio de casi \$15 millones por trabajador retirado (ver tabla 1.2.10).

TABLA 1.2.10: EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA DE RETIROS VOLUNTARIOS
En número de personas y montos en pesos

	Año	2014	2015	2016	2017	2018
Personal Académico	Nº Retiros	2	0	2	2	0
	Monto en M\$	26.342	0	37.386	32.662	0
Personal de Gestión	Nº Retiros	1	0	1	0	4
	Monto en M\$	2.478	0	27.122	0	49.802
Totales	Nº Retiros	3	0	3	2	4
	Monto en M\$	28.820	0	64.508	32.662	49.802
	Monto en M\$ por Trabajador	9.607	0	21.503	16.331	12.450

En otro ámbito 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%)¹⁶.

De los resultados obtenidos se desprende que, de acuerdo con la percepción de sus trabajadores, la Institución posee un buen clima organizacional, no obstante, no está exenta de desafíos de mejora. Por ello, a través de la Dirección de Gestión de Personas la Universidad implementó un plan de intervención que inició el año 2016. Dicho plan estaba conformado por tres fases, la primera de ellas durante el primer semestre del 2016, con el objetivo de revisar y contrastar los resultados del Estudio de Clima Organizacional con los obtenidos en la Medición de Riesgos Psicosociales, diagnóstico realizado el año 2015, identificando factores críticos que se presentaban en los resultados de ambos estudios. En el segundo semestre 2016, se ejecutó la fase 2, con el objetivo de sensibilizar, comprometer e identificar buenas prácticas laborales, que permitieran apalancar la generación de buenos ambientes de trabajo, se ejecutaron talleres presenciales e intervenciones breves en el puesto de trabajo, donde participaron 230 personas pertenecientes a todos los estamentos de la universidad. Finalmente, la fase tres tuvo por objetivo ejecutar y fortalecer las buenas prácticas laborales levantadas durante la fase 2, que se resumen en 5 pilares fundamentales: Comunicación, Corresponsabilidad, Respeto a la Diversidad e Inclusión, Innovación y Generación de Espacios de Aprendizaje, y Conciliación Vida Personal y Laboral. Durante el 2017, se trabajaron los pilares de Comunicación y, Conciliación Vida Personal y Laboral, a través de talleres presenciales e intervenciones en el puesto de trabajo. Durante el 2018, a través de la misma modalidad se continuó trabajando el pilar de Conciliación Vida Personal y Laboral, incorporándose el pilar de Respeto de la Diversidad e Inclusión. Para el año 2019, se contempló continuar trabajando este último pilar, considerando la reciente implementación de la Ley de Inclusión Laboral 21.015, y se llevará a cabo una medición que permitirá conocer la percepción de los trabajadores respecto a los ambientes laborales.

Acorde a lo expuesto, la nueva Política de Personal y los cambios en las normativas específicas, principalmente en el Reglamento del Académico, han impactado en la vigencia de los mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal, específicamente para los cargos académicos. En el personal de gestión, los mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal en general han continuado vigentes, lo que se evidencia en la ejecución de actividades de formación enmarcadas en las áreas definidas y en la implementación de la evaluación de desempeño para año 2019, de acuerdo con la Política de Personal vigente y las precisiones señaladas en el Manual de Evaluación de Desempeño para el personal de gestión.

En resumen, dado los cambios en la Política de Personal, Reglamento Académico y otras normativas complementarias, la Universidad debe avanzar en la operacionalización de mecanismos y procedimientos para la selección, contratación, formación, evaluación y promoción, particularmente para el personal académico. En el caso del personal de gestión, en general los cambios normativos no han afectado la vigencia de los mecanismos existentes y, en los casos que esto ha ocurrido, éstos mismos han sido revisados y actualizados.

¹⁶ 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 estratégica, 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, la operación y la ejecución de los proyectos de desarrollo de la infraestructura. Para este cometido, cuenta con cuatro unidades: Gestión de Compras, Mantención y Servicios, Administración de Contratos 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, 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

Actualmente y con objeto de llevar un plan de inversiones prudente, sostenible y consistente con el Plan de Desarrollo Estratégico, la Universidad desde el área de la gestión institucional, específicamente desde la Dirección de los Recursos Físicos, ha considerado los siguientes factores como fuente de orientación e identificación para el desarrollo, mejora y sostenibilidad:

- 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 autonomía y empoderamiento de las Facultades académicas y la concentración de sus dependencias bajo un orden funcional y flexible.
- El crecimiento de la Universidad a través del fortalecimiento del Campus Lo Cañas y traslado de la totalidad de la Facultad de Salud.
- La era del conocimiento, la información, la innovación y tecnología, transformando entonces, la manera en como esta institución planifica su desarrollo en infraestructura.
- Flexibilidad en los planes maestros. Antes, diseñados a largo plazo, hoy con directrices de desarrollo más cortos y flexibles ante necesidades y demandas cambiantes en las nuevas

generaciones estudiantiles y las formas de administrar. Asimismo, susceptibles a ser controlados y evaluados periódicamente.

- Accesibilidad Universal, contribuir a ser una Universidad inclusiva comprometida con la Responsabilidad Social Universitaria.
- Ecología y medio ambiente, que permitan mejor eficiencia en la energía y generar proyectos de autoconsumo.
- Trabajar ya no con proveedores sino que en las alianzas estratégicas o stakeholders, partes interesadas, que fortalezcan el desarrollo sostenible del proyecto Institucional.

De esta manera, se establece una nueva política para la Dirección de Recursos Físicos que permite un funcionamiento y operación de la Universidad con sede en Santiago y dos campus estratégicos; el primero de ellos definido como Campus Central, que se distribuye actualmente en siete dependencias principales: Casa Central, Casona Violeta Parra, Edificio de Carmen, Casona Lira, Carmen 227, San Isidro 182 y Casona de San Isidro, ubicadas en la comuna de Santiago. El segundo, y como eje para el crecimiento actual y futuro es el Campus Lo Cañas, en la comuna de La Florida. Con proyección de Establecer en este campus, la operación total de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Como resultado de esta nueva política, en los últimos cinco años se han adicionado 21.182 m² en terrenos, principalmente áreas verdes, lo que ha significado un incremento en un 36% en dicho período. Entre los años 2014 y 2018, las construcciones de la Universidad aumentaron en un 30%, representando 8.436 m² adicionales. El aumento de metros cuadrados construidos responde a remodelaciones y mejoras realizadas en Campus Lo Cañas, luego de actualización de comodatos y alianza con la Congregación Salesiana de Chile. (ver tabla 1.3.1).

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

	2014	2015	2016	2017	2018
Terrenos Propios	13.514	13.600	14.159	14.521	14.521
Terrenos en Comodato	42.397	42.397	42.397	42.397	62.183
Terrenos Arrendados	2.652	2.652	2.712	3.041	3.041
Terrenos Totales	58.563	58.649	59.268	59.959	79.745
Construcciones Propias	22.461	23.938	24.497	24.859	24.859
Construcciones en Comodato	3.983	3.983	3.983	3.983	9.631
Construcciones Arrendadas	1.974	1.974	2.034	2.363	2.363
Construcciones Totales	28.418	29.895	30.514	31.205	36.854
Metros Cuadrados Construidos por Estudiante	6	6	5	5	6
Metros Cuadrados Construidos por Trabajador	61	63	58	58	67

Actualmente, La Vicerrectoría de Administración y Finanzas a través de la Dirección de Recursos Físicos, se encuentra desarrollando las redefiniciones al Plan Maestro de Infraestructura para los próximos años. El valor está en la infraestructura de calidad, en la generación de espacios de encuentro, en infraestructura tecnológica, en la sustentabilidad, accesibilidad universal; en otras palabras, el estudiante de hoy converge hacia aquellas instituciones que tengan la capacidad de generar nuevas experiencias y agregar valor.

Un plan maestro de desarrollo de infraestructura, por lo tanto, debe procurar que sus instalaciones estén impregnadas y hagan viva estas nuevas demandas. En líneas generales, dicho plan considera la proyección de crecimiento, mejoramiento y desarrollo de la infraestructura de la Universidad en dos etapas:

Primera etapa - Levantamiento, regularización y orden de dependencias:

A partir del año 2014 se empieza a llevar a cabo un agudo y exigente plan de regularización legal de las propiedades ubicadas en el Campus Central como en Campus Lo Cañas. El proceso ha sido exitoso, faltando únicamente la Recepción Final del Complejo Deportivo Lo Cañas (gimnasio y camarines) en proceso. El detalle es el siguiente:

- Levantamiento y generación de planimetría de arquitectura de infraestructura en Campus Central y Lo Cañas, levantando la Universidad con tecnología de Infraestructura 3D y tecnología BIM.
- Fusión de terrenos de Casa Central (hoy bajo el número 462).
- Fusión de Carmen 330/332.
- Modificación de proyectos y Permiso de Edificación de las edificaciones ubicadas en Casa Central.
- Permisos de Edificación parciales y totales en Casa Central y su respectiva Recepción final de Obra.
- Modificaciones de proyecto de Facultad de Salud, Permiso de Edificación y su respectiva Recepción Final de Obras.
- Modificaciones de proyectos parciales y Permiso de Edificación de la totalidad de la infraestructura en predio Lo Cañas.
- Recepción Final de los edificios considerados en Lo Cañas, a excepción del Complejo Deportivo
- Recepción Parcial del Complejo Deportivo Lo Cañas.

Dado lo anterior, la universidad cuenta hoy con toda su infraestructura regularizada de acuerdo a la normativa legal vigente, exigida por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y la Dirección de Obras de las municipalidades de Santiago y La Florida.

Segunda etapa - Desarrollo, proyección y ejecución de la Infraestructura existente y futura:

Tal como se ha señalado, la Universidad estima su desarrollo de Infraestructura en los siguientes frentes para los próximos años:

- Habilitación y remodelación de Edificios ex pre y posnoviciado y templo en Campus Lo Cañas.
- Habilitación de salas de clases, baños, laboratorios, oficinas de apoyos centrales y administrativos, ampliación de Casino en Campus Lo Cañas.
- Trasladar la Facultad de Ciencias de la Salud desde Campus Central hacia Campus Lo Cañas, de forma paulatina, iniciando con cohorte de estudiantes 2019. El proyecto busca liberar cerca de 2250 m² en Campus Central, además de generar alianzas académicas entre escuelas de Kinesiología y la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deporte.

- Remodelar todas las salas de clases, renovación del equipamiento audiovisual en Campus Central.
- Estudio de Cabida para centralizar la Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas y la Facultad de educación en Campus Central.
- Estudio de readecuación de espacios en Casino, Biblioteca y centros de Investigación, Centro de Extensión y Servicios, entre otras unidades en Campus Central.
- Plan y estudio de Inversiones en adquisición de nuevos terrenos y evaluación de arriendos.

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 su plan anual de trabajo y plan presupuestario, destina la provisión de fondos anuales 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 987 millones anuales en promedio, centrándose en la infraestructura y en equilibrio con el mobiliario. 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	2014	2015	2016	2017	2018
Reposición de Infraestructura	356.961	64.347	1.418.958	230.248	308.674
Reposición de Mobiliario	352.643	980.678	282.446	597.803	345.499
Total de Inversión de Reposición	709.604	1.045.025	1.701.404	828.051	654.173
Depreciación del Activo Fijo	535.263	617.239	666.580	802.930	808.251

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

El Campus Central, concentra la mayor parte de sus dependencias e instalaciones en la comuna de Santiago, por su parte, el Campus Lo Cañas 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.

En Campus Central, con la sede de la Universidad en General Jofré 462, Santiago, la que se alberga el gobierno central como la Presidencia, Rectoría, Vicerrectorías y todas sus Facultades (exceptuando cohorte 2019 de la Facultad de Ciencias de la Salud y Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deporte, que dictan sus actividades académicas en Campus Lo Cañas). 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, bibliotecas, auditorios, salas de reuniones, sala de eventos, primeros auxilios, casino, capilla y oficinas. Existen accesos por la calle General Jofré, Carmen, Marín y Tocornal.

En los últimos cinco años se anexaron al Campus 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, 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, 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 y 528: corresponden a dos inmuebles en el que se albergan el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad, el departamento de Bachillerato y Propedéutico y las oficinas del proyecto PACE. Su data de antigüedad es de 60 años para ambos inmuebles.

El Edificio Carmen, ubicado en Carmen 350, 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 el Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas. Contiguamente se encuentra la Casona Violeta Parra que es una construcción de 80 años, remodelada en el año 2009 y 2016, y que cuenta con salas de clases, sala de eventos, sala de reuniones. En esta dependencia se encuentra una serie de grabados realizados por la misma artista.

Casona de San Isidro, ubicada en la calle San Isidro 560, 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 ubica la carrera de Pedagogía en Educación Artística.

Campus Lo Cañas, cuyas primeras instalaciones para la Universidad 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. Desde el año 2018 la Universidad cuenta con dos nuevos Edificios en el campus, estos son el ex pre y posnoviciado, que albergará en los próximos años a la Facultad de Ciencias de la Salud.

En el año 2015, la Universidad contaba con 67 salas de clases, 18 laboratorios, 13 talleres, 3 aulas de computación, 4 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	2015	2016	2017	2018	2019
Salas de Clases	67	104	92	98	106
Laboratorios	18	34	27	27	31
Talleres	13	12	3	3	6
Aulas de Computación	3	3	4	4	5
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	5	5	5	6	6

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 Dirección de Recursos Tecnológicos orienta sus servicios alineado con las directrices del Plan de Desarrollo Estratégico Vigente, asegurando las condiciones organizacionales y recursos institucionales para el posicionamiento de la Universidad, preferentemente entre los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos. Para este propósito existe la meta “Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos” que da cuenta de ello, 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 Soporte a Usuarios, desarrollo-explotación y soporte de los sistemas de información, renovación y mantenimiento de la conectividad y las redes de comunicación, renovación y mantenimiento de equipos computacionales, supervisión y control datacenter, seguridad perimetral, administración de proveedores tecnológicos, así como del desarrollo de los proyectos tecnológicos de la Universidad. También de asesorar y apoyar tecnológicamente a Docencia. Para el cumplimiento de estas funciones cuenta con tres unidades: Soporte y Comunicación, Desarrollo, Proyectos Tecnológicos.

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 los recursos tecnológicos

La Dirección de Recursos Tecnológicos cuenta con una política tecnológica 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 el sistema académico y financiero de estudiantes, los sistemas administrativos, módulos específicos, módulo DEMRE admisión, plataformas virtuales de aprendizaje LMS, mesa de servicio.
- Equipamiento computacional de escritorio y aula, software académico, de gestión y de servidores: 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, red telefónica, red wifi) 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 2016 se realizó una actualización de esta política, creando dos grandes grupos. El primer grupo consta de 17 políticas dirigidas a los Usuarios y el segundo grupo consta de 18 políticas Privadas y confidenciales para el área TI. La Política Usuarios (Estudiantes, Académicos, Personal de Gestión) incluye creación de correo, cuentas Activity Directory, Uso servicio de impresión, Renovación equipos escritorio, Uso internet y sistemas de información incidentes y requerimientos, Uso de Laboratorios, Gestión Activos, Respaldos Uso de Información Institucional, reglamento interno; y el segundo grupo aborda temas relacionados con seguridad informática, comunicaciones y redes, continuidad operativa, respaldo de plataformas, respaldo DATOS, licenciamiento académico y servidores, telefonía, CAMBIO sistemas, Gestión incidentes.

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 como configuración base, sólo 15 salas tiene pizarras interactivas como componente adicional, 6 salas con ebeams que son emuladores a pizarras interactivas y sólo 2 salas con capacidad de grabación usadas por las carreras de pedagogías de la facultad de Educación. Además, existen habilitadas 5 salas de computación para talleres de software académico, a saber, tres salas con 45 equipos c/u, cuarta sala con 30 y la quinta sala con 25 equipos. También, en Casa Central contamos con dos Laboratorios de computación con 210 equipos y en el Campus Lo Cañas con un Laboratorio de computación con 45 equipos destinados al uso libre de los estudiantes. Todos los laboratorios son compartidos por todos los estudiantes y no requieren reserva. Para los servicios de impresión contamos con 8 kioscos de impresión, la cantidad de impresiones se han duplicado los últimos años. Para el uso de las actividades y eventos académicas, se implementó Streaming móvil en el año 2017, incluso disponemos equipamiento profesional (Polycom) para videoconferencias.

En relación con la conectividad, todos los equipos computacionales en salas y laboratorios disponen de conexión a internet LAN y, actualmente, se encuentra funcionando un sistema de administración de la WIFI con coberturas en todas las salas de clases de Casa Central, Carmen 340 y Carmen 350, Patio Central, disponemos de tres tipos de Usuarios: Estudiantes, Administrativos, Visitas, se conectan a través de sistema de autenticación (usuario y password). Contamos con 1100 antenas en toda la Universidad.

Contamos con dos redes, a saber, red Estudiantes y red Administrativa. Enlace Estudiantes con un ancho de banda (1GB/300mbps) y un enlace administrativo (1GB/150mbps).

Para académicos y estudiantes se disponen de licencias en Campus Agreement Microsoft para el uso de herramientas Office y Movie Maker. El uso de Full SPSS 100 licencias, Atlas Ti 15 licencias, NVivo 50 Licencias es para los investigadores y cursos específicos en algunas carreras. También, contamos con MATLAB para matemáticas. Dreamweaver, Photoshop para Arte. La plataforma LMS

Cambridge con 500 licencias con acceso remoto para el aprendizaje del idioma inglés para la carrera en todos sus niveles. Disponible para carrera diferencias, ingeniería Comercial y contadores públicos. También se dispone de software de uso libre como JCLic, GeoGebra, Audacity y LAME. La carrera de Contadores Públicos y auditores dispone de 200 licencias ERP Softland para taller en sus AC de contabilidad I, II, III y IV cada estudiante se le asigna una empresa durante todo el semestre, los mejores estudiantes pueden optar a certificación.

En el ámbito de sistemas de información, la Universidad cuenta con un sistema académico y financiero de Estudiantes para la operación, progresión y procesos académicos, integrado con sistemas propios en WEB o de terceros. La integridad y seguridad de los datos es cautelada por direcciones afines.

Los sistemas administrativos financiero contable y de personal por política son paquetes administrativos de mercado y se integran con el sistema académico-financiero.

También, nuestros sistemas están integrados con servicios Webpay (Transbank), Documentos electrónicos (DTE), Firma Electrónica para certificados de título (E-sign).

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 licenciados (S.O., Office, antivirus) para todos los puestos de trabajos 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. Los equipos de comunicaciones o switch cuentan con un plan de renovación a 5 años iniciado el 2015, todos estos equipos son administrables y corren a 1GB.

Para garantizar la disponibilidad, seguridad y flexibilidad de los sistemas y plataformas informáticos de la Universidad, contamos con servicios TI en 3 Datacenter, uno Local, un primario y un secundario todos con ambientes virtualizados y full administración. El Datacenter Local incluye un generador de energía con autonomía propia de 24 horas, privilegiando con ello los servicios que se dan dentro de la Universidad. El 2017 se contrató un enlace BACKUP desde el Datacenter primario al datacenter Local por ruta distinta y otra Telcom. Para los procesos de Toma de Ramos y DEMRE se contratan servicios on demand de enlace y clon de servidores vmware.

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 mantención, soporte y renovación de los recursos tecnológicos

La renovación, mantención 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 47%, aunque el mayor incremento se observa en el gasto asociado a Conectividad y redes de comunicación, principalmente, por la externalización de servicios a Datacenter, aumento importante de ancho de banda enlaces de red Estudiantes y Red Administrativa para soportar el crecimiento exponencial de servicios y plataformas en la nube, inclusión de enlace BACKUP punto a punto por otra ruta para la continuidad operativa, renovación de equipos de comunicación proyecto a 5 años y que se extiende, por cobertura de wifi en toda la Universidad, contratar servicios Ondemand en los procesos de Toma de Ramos y Admisión. La virtualización de los datacenter ha permitido una reducción del gasto en seguridad informática durante este período. La inversión en sistemas de información se ha mantenido permitiendo el cambio del sistema contable y de Remuneraciones los últimos 3 años, integración con nuestro sistema SIUCH. Con respecto a equipos y Licenciamiento se ha aumentado la calidad y cantidad, todos los contratos de equipos escritorio son a 4 años, los equipos de impresión son contratos anuales y la suscripción de licencias contrato anual. El tema de seguridad ha tomado un carácter relevante para prevenir hackeos y mantener los altos niveles de seguridad a nuestra plataforma.

En resumen, en el año 2018, el 41% del gasto efectuado en tecnologías de información y comunicación se concentró en equipamiento y licenciamiento, seguido por un 40% en conectividad y redes de comunicación, el 15% en sistema de información y el 5% en seguridad.

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Sistemas de información	106.688	72.381	105.405	107.064	128.178
Equipamiento y licenciamiento de software	292.055	284.520	310.646	341.074	341.161
Conectividad y redes de comunicación	168.713	242.145	279.024	342.294	339.373
Seguridad informática	9.841	17.469	16.522	30.704	34.550
Total	573.937	616.515	711.597	821.136	843.262

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: el sistema académico y financiero de estudiantes se considera una vida útil 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 anuales.
- Equipamiento computacional: los computadores por contrato de leasing se renuevan cada cuatro años. Para el Proceso de Admisión y Matricula se utiliza equipos nuevos. Software: la renovación se realiza en función de los cambios de versión y la factibilidad técnica de su actualización en las plataformas de sistemas. También, por requerimientos de Planes de Estudios.
- Servidores: en su totalidad se encuentran virtualizados y operando on-demande. Su rendimiento, funcionamiento y vigencia de la plataforma se evalúa periódicamente. Los Datacenter externos se realizan revisión de contratos y upgrade cada 3 o 4 años, en cambio el datacenter Local se renuevan los NODOS y storage cada 4 años.

- Enlaces: los contratos de ancho de banda se revisan por contrato cada 2 o 3 años. Además, por requerimientos de nuevos servicios.
- Impresoras: son provistas por servicios externos cuyos contratos contemplan la renovación periódica y su mantención. Se cuenta, además, de un software para el control de la cantidad de impresiones por usuario. Todos los años se renueva el 20% del parque. Para el proceso de Admisión y Matricula se instalan impresoras nuevas.

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 esto 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 los servicios tecnológicos que la Universidad entrega, soporta y mantiene, se cuenta con una mesa de servicio que atiende las incidencias y requerimientos informados por sus usuarios principalmente orientados a servicio de : Sistemas de Información, Laboratorios y Salas de Computación, Gestión de Personas, Secretaría de Estudios y Soporte. También, se registran incidencias y requerimientos internos de la Dirección de Recursos Tecnológicos (Core-UCSH y Proyectos IT). Para este 2019 se definió SLA por servicio, 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 2012¹⁷. Estos sistemas (ver tabla 1.4.2) no sólo facilitan la gestión de todas las unidades, sino que también proporcionan información relevante para los Procesos Institucionales y entrega de información a organismos externos.

Con la finalidad de mantener esta fortaleza institucional y aplicar una mejora continua, el 2016 se introdujo en la alta dirección la toma de decisiones con respecto a las prioridades y los temas a desarrollar, Planificación en conjunto con la dirección de Recursos Tecnológicos presentan el portafolio de proyectos anual con el fin de priorizar y decidir los proyectos a realizar, previamente se debe hacer un levantamiento con las direcciones involucradas. La prioridad es incluir los cambios normativos a nivel país a nivel en Educación, los Procesos de Acreditación, los procesos de Admisión DEMRE y las adecuaciones a los Planes y programas vigentes de la UCSH. Con respecto a la operación es parte de la mejora continua y está presente en el desarrollo de la gestión académica, financiera, de personal y de inteligencia de negocio (BI).

¹⁷ CNA Chile, Resolución de Acreditación Institucional N° 190, 14 de enero de 2013.

La Universidad cuenta con un sistema académico y financiero de estudiantes, sistemas de administración empaquetados de proveedores y desarrollos propios.

- El sistema académico y financiero de estudiantes de la Universidad se denomina SIUCSH, funciona bajo un ambiente cliente- servidor 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, a los procesos de admisión, matrícula, progresión académica y situación financiera de los estudiantes, este sistema está integrado las zonas de estudiantes, zona de académicos y zona de gestión (portales web). Todas estas zonas funcionan en ambiente web y están alojadas en nuestro datacenter primario.
- Los sistemas de administración empaquetados del tipo ERP: Remuneraciones (Talana), contabilidad (SAPB1), activo fijo (Softland). También, nos integramos desde nuestros SIUCSH con Webpay, Documentos electrónicos, Firma Electrónica de certificados de título, Sistema Carga Docente.
- Los sistemas de desarrollo propio: planificación institucional Web, control presupuestario web y control de activo fijo. Adicionalmente, contamos con módulos propios desarrollados en WEB: Sistema SISE, Curriculum Online para docentes y personal, Compromiso Anual Trabajo (CDI-CAT), Beneficios Estudiantiles.

Adecuaciones más relevantes en los últimos 5 años.

- Gestión Académica: Adecuación funcional en SIUCSH, Zona de Estudiantes y Académicos por cambio al reglamento, cambio de rediseño curricular de los programas de pregrado, así como los cambios en el sistema de créditos (SCT) y en los módulos horarios que contempla. Agregar funcionalidad taller, laboratorios, grupos, prácticas propias de AC de la Salud. Cambio de interfaz en Zona Estudiantes y Zona Académicos WEB por obsolescencia. Automatización de solicitud de Certificados Online Web, Certificado de Títulos con firma digital con Workflow.
- A partir del 2019 la escuela de contadores públicos y auditores dicta taller de ERP contable para sus estudiantes de Contabilidad I, II, III, IV.
- Vinculación con el Medio, el 2018 automatización del Sistema de Información para Seguimiento y Evaluación (SISE) para reportar todas las actividades de Vinculación con el Medio de la universidad.
- Gestión Financiera: El 2015 se implementó ERP financiero contable SAP B1 ya que el software anterior no permitía la codificación de los nuevos centros de costos asociados a la Facultad de Ciencias de la Salud, introduciendo re-ingeniería de procesos de tesorería, cobranza, repactaciones y beneficios estudiantiles, así como su integración con Webpay. Además, se integró el módulo financiero de SAP B1 al módulo de administración Financiera de SIUCSH y a Payroll. El 2016 se realizó re-ingeniería del sistema de Control Presupuestario para plataforma web. El 2018 se realizó upgrade de Webpay de Transbank. El 2019 se realizó cambio del proveedor Documento electrónico. El proceso de Admisión y Matrícula 2019 se implementó Matrícula Online para estudiantes antiguos con gratuidad.
- Gestión de Personas: Adecuaciones del sistema de carga docente a los cambios en la estructura académica de nuevas Escuelas y facultades; Adecuaciones para registro y seguimiento de Compromisos Anuales de Trabajo (CDI/CAT) del personal académico y de gestión. Desarrollo de

Currículum Online del personal académico y personal de gestión. Y Cambio del sistema de Remuneraciones a CLOUD.

- Inteligencia de Negocio (BI): implementación en la zona de Gestión de una plataforma para el almacenamiento, extracción, transformación y presentación de datos con herramientas Power-BI y Tableau relacionados con los procesos de Admisión y Matrícula, Planificación Semestral de Actividades Curriculares, Evaluación de la Docencia, Avance Curricular, Control de Asistencia.
- Control Asistencia, el 2019 se implementó automatización de asistencia obligatoria para estudiantes usando la credencial universitaria ya que el reglamento exige 75% de asistencia para aprobar la AC, esto es relevante para implementar la alerta temprana, por tanto, se implementó tecnología en salas de clases con lectores, wifi y controladores. Los estudiantes registran su marca y se sincroniza online en tiempo real en el sistema. Esto opera según la planificación horaria semestral. Para las AC en terreno y los campus clínicos se implementó asistencia por celular usando código QR y punto geo referencial. Para los docentes se implementó asistencia presencial en sala de clases.

TABLA 1.4.2: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Sistema Información	Sistemas, Módulos	Proveedor	Clasif	Año	Unidad Solicitante	EJES	Usuarios
Administrativo	Control Web nuevo	Interno	Nuevo	2014-2015	VAF	Gestión Institucional	Secretarías, Directivos
Administrativo	SAP nuevo Sistema Contable	Mixto	Nuevo	2014-2015	Finanzas	Gestión Institucional	Dirección Finanzas
SIUCH-Académico	Adecuaciones Sistema Académico SCT	Interno	Nuevo	2016	Docencia	Pregrado	Escuelas, Secretaria Estudios
Administrativo	SAP Sistema Contable integración con SIUCSH	Mixto	Nuevo	2016	Finanzas	Gestión Institucional	Dirección Finanzas
SIUCH-Académico	Adecuaciones Modelo Predictivo Deserción SATD	Externo	Nuevo	2016	Planificación	Pregrado	Diplades
SIUCH-Académico	Adecuaciones Estudio Cohorte	Mixto	Nuevo	2016	Planificación	Pregrado	Diplades
SIUCSH	Sistema Certificado; Wokflow y firma digital certificado Titulo	Mixto	Nuevo	2016	Secretaría General	Pregrado	Secretaria General; Estudiantes
SIUCSH-Admisión	Incorporación a sistemas Admisión y Matrícula SUA	Interno	Nuevo	2016	Admisión	Pregrado	UCSH
SIUCSH-Financiero	Automatización Gestión Becas	Mixto	Nuevo	2016	Dirección Finanzas	Gestión Institucional	Dirección Finanzas
Administrativo	Pre-Matricula WEB + Webpay Transbank	Interno	Nuevo	2016	Finanzas	Gestión Institucional	Dirección Finanzas
Administrativo	KOHA; Cambio Sistema Biblioteca	Externo	Nuevo	2016	Biblioteca	Pregrado	Estudiantes
SIUCH-Académico	Zona Estudiantes	Interno	UPGRADE	2016-2017	Secretaría Estudios	Pregrado	Estudiantes
SIUCH-Académico	Zona Académicos	Interno	UPGRADE	2017	Secretaría Estudios	Pregrado	Docentes
SIUCH-Académico	Adecuaciones Sistema Académico funciones carreras Salud	Interno	Nuevo	2017	Docencia	Pregrado	Escuelas Salud
Administrativo	Control WEB; Proyectos Financiados	Interno	Nuevo	2017	Finanzas	Gestión Institucional	Finanzas
Administrativo	Sistema Atención CEAC, agenda y ficha clínica	Externo	Nuevo	2017	CEAC	Gestión Institucional	Terapeutas, CEAC
Administrativo	SAP integración NC, Cambio Formas de Pago.	Mixto	Nuevo	2017	Finanzas	Gestión Institucional	Dirección Finanzas
Administrativo	Módulo Reserva Salones	Interno	UPGRADE	2017	Comunicaciones	Gestión Institucional	Escuelas
SIUCSH	Solicitud Certificados Online Estudiantes gratis y pagados	Interno	UPGRADE	2017	Secretaría Estudios	Pregrado	Estudiantes
Administrativo	WebPay Plus Transbank	Interno	UPGRADE	2017	Dir. Recursos Tecnológicos	Gestión Institucional	Dirección Finanzas
SIUCH-Académico	BI - Indicadores Presupuesto, Rendimientos y otros	Interno	Nuevo	2017	Dir. Recursos Tecnológicos	Gestión Institucional	Directivos

Sistema Información	Sistemas, Módulos	Proveedor	Clasif	Año	Unidad Solicitante	EJES	Usuarios
SIUCSH-Financiero	Beneficios Estudiantes	Interno	Nuevo	2017-2018	Dirección Finanzas	Gestión Institucional	Dirección Finanzas
Administrativo	Talana nuevo Sistema Nómina	Externo	Nuevo	2018-2019	DGP	Gestión Institucional	UCSH
Administrativo	Administración Documentos Proveedores	Interno	Nuevo	2018-2019	Central de Compras	Gestión Institucional	Dir. Finanzas, Central Compras, proveedores
Administrativo	Control Presupuestario integrar OC a SAP	Mixto	Nuevo	2018-2019	Central de Compras	Gestión Institucional	Dir. Finanzas, Central Compras, proveedores
Administrativo	SISE, Sistema información Seguimiento y Evaluación	Interno	Nuevo	2018	VCM	Gestión Institucional	Escuelas, Facultades, Direcciones
Administrativo	Matricula Online Estudiantes antiguos Gratuidad	Interno	Nuevo	2018	Finanzas	Gestión Institucional	Estudiantes
Administrativo	Postulación a Posgrado Online con WokFlow	Interno	Nuevo	2018-2019	DIPOS	Gestión Institucional	Estudiantes
Administrativo	Zona Gestión re-ingeniería	Interno	Nuevo	2018-2019	UCSH	Gestión Institucional	Escuelas, Facultades, Direcciones
SIUCH-Académico	CDI	Interno	Nuevo	2019	Dir. Recursos Tecnológicos	Pregrado	Directores, DGP
SIUCH-Académico	Control Asistencia	Interno	Nuevo	2019	Dir. Recursos Tecnológicos	Pregrado	Docencia, Sec. Estudios, estudiantes, docentes

Cabe relevar que el SIUCH Académico-Financiero estudiantes está on-premise, tiene más de 15 años en producción con introducción de cambios relevantes, por tanto, se debe evaluar cambio de sistema el 2020. On-premise SAP B1 y Softland Activo Fijo. Todos los sistemas restantes están en CLOUD.

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 24%, observándose el mayor incremento en el destinado al personal de gestión por aumento de dotaciones. En particular, los notebooks para préstamo en Biblioteca se han ido renovando, actualmente. En términos de la distribución del equipamiento computacional, en el año 2018, el 35% de los computadores estaban destinados al uso de estudiantes, el 31% al del personal académico y el 35% a personal de gestión.

En los últimos 3 años se han adquirido e-beams, pizarra interactiva como recurso de aprendizaje, se habilitado sala profesional de videoconferencias. Además de proporcionar Streaming móvil para las conferencias y seminarios

Esta evolución y distribución ha permitido que en ese mismo año se haya dispuesto de un computador cada 10 estudiantes y de uno por trabajador. Dado que la totalidad de los computadores son financiados mediante leasing, su renovación y actualización cada 4 años se encuentra plenamente asegurada, todos los años se renuevan del orden de 300 equipos y se asegura de atender siempre los procesos de Admisión y Matricula con equipamiento nuevo.

TABLA 1.4.3: EVOLUCIÓN DEL EQUIPAMIENTO COMPUTACIONAL (Unidades)

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Personal Académico	383	383	405	393	407
Personal de Gestión	256	256	363	466	464
Estudiantes	438	468	498	443	460
Totales	1077	1107	1266	1302	1331
Estudiantes por computador	10	10	10	12	14
Trabajador por computador	1	1	1	1	1
Estudiantes Jornada Diurna	4373	4595	4936	5409	6622

En relación con el uso de computadores por los estudiantes en los laboratorios, en los últimos cuatro años el número de accesos registrados por login autorizados ha disminuido con respecto a la matrícula total. Este descenso ha sido continuo a partir del año 2015 y la explicación más plausible para este comportamiento es el mayor acceso que los estudiantes tienen a internet mediante dispositivos móviles, cuentan con internet en todas las salas de clases, biblioteca, salas de estudios y patio. Un comportamiento distinto se observa en las impresiones solicitadas por los alumnos, pues en los últimos cuatro años aumentaron en un 48%, alcanzándose en el año 2017 su peak. La cuota de impresión el 2017 aumento a 200 hojas por semestre. 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. Otro factor relevante son los constantes movimientos estudiantes que han ido en aumento en los últimos años que han impactado en la pérdida de clases por tiempo prolongado.

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Uso de Equipos (Número de accesos)	254.720	353.990	312.648	212.550	145.505
Impresiones (Cantidad de hojas)	666.337	738.548	948.271	1.602.560	1.397.756
Uso de Software (Horas anuales)	7.176	10.814	12.763	13.274	337.740

Nota: Uso de Software desde el 2018 el dato registrado es por cantidad de sesiones de acceso.

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 hacia ROOT y Carmen 227 y San Isidro 182.

Se cuenta con dos redes una para Estudiante y otra para Administrativo, aumento ancho banda internacional y mejora de enlaces de estudiantes y Administrativo (ver tabla 14.5), enlace administrativo (1Gb/150mb) y enlace Estudiante (1Gb/300mb) 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 Vinculación con el Medio y Proyecto Convenio de Desempeño).

TABLA N° 1.4.5: EVOLUCIÓN DE ENLACES (Ancho de Banda contratado)

Año	2014	2015	2016	2017	2018
-----	------	------	------	------	------

Enlace Administrativo	1GB/50MB	1GB/50MB	1GB/150MB	1GB/150MB	1GB/150MB
Enlace Estudiantes	100MB/50MB	100MB/50MB	1GB/120MB	1GB/300MB	1GB/300MB

Desde el 2017 se cuenta con wifi administrable en todas las salas de clases de la Universidad, y las salas de reuniones y lugares públicos, accediendo con cuentas de estudiantes, gestión y visitas.

Además, la red wifi nos ha permitido integrar con proyectos de innovación tecnológica, el 2018 se implementó el servicio encendido/apagado Datashow en forma remota usando una consola para algunos recintos. Y para el 2019 se replicará en toda la Universidad. También, se implementará para el inicio de clases 2019 control de asistencia usando lectores y credenciales Universitaria, servicios de encendido/apagado de luces usando Domótica en Lo Cañas.

En los últimos 5 años en el datacenter de la Universidad, el número de servidores virtuales (ver tabla 1.4.6) aumentaron de 67 a 97, lo que representa un aumento de un 44 % para dicho período. En la actualidad el número de servidores virtuales alcanza a 97.

**TABLA N° 1.4.6: EVOLUCIÓN DE DATACENTER
(Número de Servidores Virtuales)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Datacenter Local	50	65	65	70	79
Datacenter Primario	13	13	13	11	11
Datacenter Secundario	4	5	5	6	7
Total	67	83	83	87	97

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 Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, dentro de sus orientaciones establece: “La organización y el gobierno Universitario deben asegurar tanto una gestión transparente y eficiente de los recursos, como la estabilidad de sus ingresos y el equilibrio financiero y patrimonial necesario para su sustentabilidad”, 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.

La entrada en vigencia de la Ley 21091, sobre Educación Superior promulgada con fecha 29 de mayo del año 2018, ha venido a entregar nuevas directrices de operación, estableciendo dentro de sus lineamientos los requisitos que deben cumplir las Instituciones de Educación Superior para acceder al financiamiento institucional para la gratuidad, en este sentido y considerando que cada año son más los estudiantes matriculados en la Universidad que acceden a este beneficio, es que se han adaptado los procedimientos para un mejor control y cumplimiento de las disposiciones señalada,

pese a que desde el año 2016 ya hemos venido aplicando modificaciones, para tal efecto, desde el proceso de matrícula al de beneficios estudiantiles.

Con fecha 09 de mayo se aprueba la Política Institucional de Gestión Financiera, según Resolución N° 2017/023, la cual señala las orientaciones, objetivos y ámbitos de aplicación para la administración, control y resguardo de los recursos financieros de la institución, señalando dentro de sus ámbitos los estructura de los ingresos y gastos operacionales, considerando los alcances de la nueva Ley de Educación Superior 21091, rediseño del currículum y la docencia de los programas académicos, la actualización de la Política de Personal y los requerimiento de inversión en infraestructura.

La Vicerrectoría de Administración Y Finanzas, es la responsable de la gestión operativa de los recursos financieros a través de la Dirección de Finanzas, Unidad que administra, controla y resguarda dichos recursos. Para estos efectos, esta Dirección cuenta con las áreas de: Contabilidad; Tesorería; Control Presupuestario; Matrícula y Cobranza, siendo esta última producto de la integración de la Unidad de Matrícula y la Unidad de Cobranza a partir del año 2017. Cada una de estas áreas cuenta con procedimientos específicos para sus principales procesos, los cuales se encuentran certificados bajo la Norma ISO 9001-2015.

La planificación, las proyecciones financieras a largo plazo y la gestión presupuestaria la realiza la Dirección de Planificación a través de su Unidad de Análisis y Planificación Institucional. Es necesario destacar que una vez aprobado el presupuesto, se controla a través de la Unidad de Control Presupuestario dependiente de la Dirección de Finanzas, este control es de carácter cuantitativo, sólo sobre la base de desviaciones.

a) Gestión de pagos

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 la supervisión de las compras, Fondos a Rendir, Pagos de servicios y traspasos internos. Con la finalidad de que los egresos se ajusten al presupuesto, esta Dirección opera un sistema de control presupuestario que alinea el egreso solicitado con las actividades planificadas, ordenando de este modo, el uso de los recursos financieros. El pago de las remuneraciones es responsabilidad de la Dirección de Gestión de Personas, realizando en forma mensual una carga desde el sistema de remuneraciones al de Control Presupuestario. Con toda esta información, el sistema proporciona, reportes por actividades y centros de costos y/o de gestión.

Una vez que las actividades se ejecutan en el control presupuestario, la documentación que la respalda se ingresa al Sistema Contable. En el año 2015 se migra del Sistema Contable Sofland a SAP B 1 lo que ha permitido un mayor control de los gastos por ítem y Centros de Costos, sin embargo, no se ha logrado implementar un sistema de costos basado en la estructura de programas, lo que ha significado tener que realizar el informe de Ingresos y Costos de programas en planillas

Excel. Considerando las nuevas obligaciones que nos impone la nueva Ley de Educación Superior, se hace indispensable un Sistema de información compatible con los requerimientos del Estado en su lógica de rendición de cuentas.

Contabilizada la operación la Unidad de Tesorería está en condiciones de emitir, a través del mismo sistema (SAP b1), el cheque correspondiente al pago, realizando en forma mensual un informe de ingresos y egresos reales, el cual permite corregir el Flujos de Caja proyectado y optimizar la administración de los recursos financieros disponibles, de forma que no existan fondos inmovilizados.

b) Políticas de financiamiento

La gestión financiera institucional se sigue orientando en los tres ámbitos declarados en la Política Operativa de Gestión Financiera del año 2002 esto es: fomento de los ingresos; determinación del gasto; y planificación, control y evaluación financiera, esto le ha permitido disminuir el riesgo financiero, garantizando con esto, el financiamiento de la operación y de las actividades necesarias para cumplir con las líneas de acción señaladas en el Plan de Desarrollo Estratégico. Esta política se ve complementada con la Política Institucional de Gestión Financiera del año 2017, antes mencionada, la cual rescata 5 ámbitos de acción que consolidan las gestiones de: Presupuesto; Flujo de Caja; Evaluación Financiera; Información Financiera y Estructura Financiera, siendo este último de carácter estratégico, es decir, sobrepasa las funciones de la Dirección de Finanzas. Por otra parte, y con el propósito de realizar seguimiento, análisis y monitoreo de la gestión financiera, esta Política retoma el funcionamiento del Comité de Finanzas, suspendido por varios periodos.

Pre grado

A partir del año 2016, con motivo de la gratuidad se deja de utilizar la política de reajuste de los aranceles de los aranceles de pregrado sobre la base de la variación anual de IPC de acuerdo a la proyección del Banco Central para el año correspondiente al ejercicio presupuestario, más un aumento real del 1,5 % para el financiamiento de sus inversiones. Siendo los aranceles regulados por el MINEDUC, los aplicados a los estudiantes sujetos de dicho beneficio y el reajuste de acuerdo a la variación anual del IPC proyectado por el Banco Central en su informe de Política Monetaria los derechos de matrícula y aranceles de los estudiantes no afectos a gratuidad

Beneficios estudiantiles y gratuidad

Complementaria a la política de derechos y aranceles para los programas de pregrado, la Universidad ha desarrollado una política de financiamiento de beneficios para los estudiantes de pregrado, la cual se operacionaliza en un Reglamento de Beneficios estudiantiles de Pregrado, administrado por la Unidad de Gestión de Becas, dependiente de la Dirección de Finanzas, donde se clasifican y se describen los beneficios de acuerdo al siguiente detalle: Becas Internas; Descuentos

(convenios, descuentos y rebajas reglamentarias); Becas Externas de Arancel, Becas Externas de Mantención; Gratuidad y Crédito con Aval del Estado.

Para financiar este Reglamento la Universidad ha creado un fondo de becas institucionales, equivalente al 1 % de sus ingresos de operación. Hasta el año 2016 este Fondo ascendía a un 3 % de dichos ingresos, sin embargo y con motivo de la adhesión al sistema de gratuidad este gasto se reduce de manera espontánea de un 2,6 % en el 2014 a un 1,3 % en el año 2016 bajando a un 0,65% el año 2018.

Los descuentos y convenios, pese a que responden más a una estrategia comercial que a beneficios, también se han visto reducido, bajando de un 2 % en el año 2014 a un 0,8 % en el año 2018.

Por otra parte, y sin ser considerado como un beneficio propiamente tal, la Universidad cuenta con un Fondo de Crédito Rotatorio para repactaciones de deuda de arancel, el que se ha visto reducido de un 2 % en el año 2014 a un 0,12 % en el año 2018. La morosidad de aranceles del pregrado también se ha reducido desde la adhesión a la Gratuidad desde un 2,6 % a diciembre del año 2014 a un 0,43% a diciembre del año 2018.

Pese a estas bajas, la adhesión a la gratuidad ha traído aparejado otros descuentos, clasificados como rebajas reglamentarias, los cuales se deben aplicar de acuerdo a la Ley 21091 sobre Educación Superior, a partir del año 2019. Estas rebajas se encuentran contenidas en los art 108 y trigésimo quinto de la citada Ley. Para el año 2019 se estima que dichos descuentos alcanzaran un porcentaje cercano al 2 % de los Ingresos operacionales.

En relación al Crédito con Aval del Estado (CAE), podemos señalar que sólo a partir del año 2017 comienza a disminuir el N° de estudiantes con garantía por deserción académica, a partir de ese mismo año, producto del derecho de gratuidad, han disminuido los postulantes a este beneficio. En el año 2018 tenemos 1.899.- estudiantes con garantía, de los cuales 186 son licitados, 589 renovantes sin matrículas y 1.124.- renovantes con matrícula vigente. El monto de las fianzas pagadas a los Bancos al 31 de diciembre del año 2018 equivale al 2.8% de los ingresos recibidos por este concepto. El monto recuperado a la misma fecha de las fianzas pagadas corresponde sólo al 4%.

Post grado

En relación a los programas de magíster, los aranceles se determinan de acuerdo al estudio de Factibilidad Económica realizado por la Dirección de Planificación y Desarrollo y se reajustan año a año, al igual que los aranceles de pregrado, de acuerdo a la variación anual del IPC proyectada por el Banco Central en su informe de Política Monetaria del mes de septiembre. Por otra parte, se ha establecido un fondo de becas con la finalidad de incentivar la matrícula de egresados de los programas de pregrado de la Universidad.

Indicadores

Los derechos y aranceles de los programas de pregrado representan la parte más significativa de los ingresos operacionales (ver tabla 1.5.1). En los últimos cinco años se han mantenido hasta en el 84%, a excepción del año 2017 que representan un 86 %, esto dado por el incremento acumulado de la matrícula del pregrado año 2016 y 2017 producto de la Gratuidad y una disminución de los programas de Educación Continua el año 2017.

Asimismo, los ingresos provenientes de los programas de postgrado se han mantenido constantes en un 1%, pese a la creación de nuevos programas de Magister en los años 2016, 2017 y de un Doctorado el año 2018.

Los programas de educación continua, vieron disminuidos sus ingresos el año 2017 producto del cierre de cinco pos títulos y dos diplomados. Situación que se comienza a revertir para el año 2018 con la apertura de nuevos programas.

Esta situación ha implicado que del 91% de los ingresos operacionales que representaban los programas de formación en el año 2014 hayan visto aumentada su participación a un 93% entre los años 2015 al 2017, retomando el año 2018 el 91 % del año 2014. Esta baja en el año 2018 se produce principalmente por el aumento en los Ingresos por proyectos, incrementados desde el año 2016 por el Fondo Para el Fomento de la Investigación, asociado a la adhesión del programa de gratuidad que en el año 2018 aumento en un 10 % en relación al año anterior, mientras que los ingresos por aranceles de pregrado sólo aumentaron en un 6 %.

La Política Financiera del año 2017, señala que la Universidad debe avanzar en el mediano plazo a una estructura de ingresos donde la formación de pregrado aporte hasta el 75 % de los ingresos operacionales, distribuyéndose el 25 % restante en postgrado, formación continua y adjudicación de proyectos, esto para asegurarnos de no desviar recursos del pregrado al postgrado. Para esto se aprobó en noviembre del año 2017 una Política Institucional de Postgrado donde señala como meta que los programas deben ser autosustentable.

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

Año	2014		2015		2016		2017		2018	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Programas de Pregrado	\$13.732	83%	\$15.680	84%	\$16.016	84%	\$17.211	86%	\$17.770	84%
Programas de Postgrado	\$218	1%	\$201	1%	\$171	1%	\$205	1%	\$244	1%
Programas de Ed. Continua	\$1.148	7%	\$1.414	8%	\$1.509	8%	\$1.137	6%	\$1.334	6%
Subtotal ingresos de programas	\$15.097	91%	\$17.295	93%	\$17.696	93%	\$18.553	93%	\$19.348	91%
Otros ingresos corrientes	\$1.405	9%	\$1.267	7%	\$1.246	7%	\$1.462	7%	\$1.886	9%
Total Ingresos Operacionales	\$16.503	100%	\$18.562	100%	\$18.942	100%	\$20.015	100%	\$21.234	100%

En el año 2017 la estructura referencial del gasto presupuestarios (ver tabla1.5.2) que limita el porcentaje que se puede presupuestar en el gasto de personal, de consumo y de transferencias, se ve levemente modificada en relación a la adoptada el año 2007, aumentando de un 62 a un 64 % los gastos de personal, de un 22 a un 24 % los Gastos de consumo y disminuyendo de un 2 a un 1% los gastos por transferencias.

Pese a este aumento, sólo en el año 2015 se logra reducir los Gastos en personal a un 64 % de los ingresos operacionales, en el resto de los años no se ha logrado llegar a los porcentajes señalados como referencia, únicamente los Gastos por transferencia han logrado la meta referencial, esto, como hemos dicho anteriormente gracias a la adscripción a la Gratuidad es que siguieron disminuyendo, representando el año 2018, solo el 0,65 %. Sin embargo, como también lo mencionamos anteriormente, a partir del año 2019 estos gastos se verán incrementado en un 2 % adicional.

El porcentaje de gastos se ha ubicado sobre el límite establecido, lo que ha implicado una reducción del margen operacional. En el gasto de personal, si bien en el año 2015 alcanzó el % exigido en la Política Institucional de Gestión Financiera del año 2017, para ese año la exigencia era de un 62 %. En el año 2018 los gastos de consumo se ven incrementados, principalmente por el castigo del saldo del Convenio de Desempeño de Planes de Mejoramiento Institucional, adjudicado el año 2013 y por el importante aumento, en los gastos por gestión de Campos Clínicos dependiente, hasta ese año, de la Facultad de Ciencias de la Salud. A partir de año 2019 debería disminuir el gasto en personal, por las adecuaciones realizadas a fines del año 2018 y comienzo del año 2019.-.

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

Ítem	Referencial	2014	2015	2016	2017	2018
Ingreso operacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de personal	64%	65%	64%	67%	66%	66%
Gastos de consumo	24%	27%	26%	25%	24%	29%
Gastos por transferencias	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Gasto operacional	89%	92%	90%	93%	91%	96%
Margen operacional	11%	8%	10%	7%	9%	4%

No obstante, lo anterior, el establecimiento de esta estructura referencial del gasto permitió que la Universidad, no sólo financie los gastos de capital, le ha permitido además adquirir en el año 2015 una propiedad con recursos propios ubicada en la calle Root, cercana al edificio de Carmen 350, por un monto de MM \$ 140.- y para el año 2016 otra, en General Jofré, frente a la Casa Central por un monto de MM\$ 260.-, manteniendo el fondo de reservas indicado por la Junta Directiva en el año 2010.

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Depreciación Activo Fijo	\$535	\$617	\$667	\$802	\$808
Colecciones Bibliográficas	\$78	\$189	\$178	\$278	\$209
Servicio de la Deuda	\$280	\$179	\$282	\$311	\$322
Total Gastos de Capital Corriente	\$893	\$985	\$1.127	\$1.391	\$1.339
Margen Operacional	\$194	\$589	\$75	\$597	\$789
Gastos de Capital Corriente/Ingreso Operacional	6%	5%	6%	7%	6%

En resumen, la Universidad cuenta con políticas que establecen una adecuada distribución de sus ingresos, permitiendo con esto el financiamiento de sus operaciones e inversiones, por otra parte, la delimitación del gasto facilita el Control Interno y mejora la eficiencia en el uso de los recursos financieros.

c) Indicadores financieros

El sistema de planificación asociado al Plan de desarrollo estratégico de donde deriva el presupuesto institucional ha permitido un uso adecuado de los recursos financiero, las políticas financieras han servido de parámetros para la distribución de los gastos en relación al ingreso, permitiendo con esto una sólida posición financiera, la que se reflejada en la estabilidad de sus indicadores de liquidez y endeudamiento, mostrando siempre un capital de trabajo positivo, lo que le ha permitido financiar la operación y mantener inversiones financieras de corto plazo.

Respecto de la solvencia, en los últimos cinco años, su indicador muestra, al igual que el leverage, una mejora en sus resultados, ambos indicadores son sensibles a la matrícula anticipada del pre grado que se realiza en el mes de diciembre para el periodo académico del año siguiente.

El año 2016 pese al aumento del N° de estudiantes matriculados en pre grado, producto de la adhesión a la gratuidad, cae el índice de rentabilidad, por una parte, los aranceles se deben ajustar al arancel regulado; los Gastos Generales se incrementan producto del Castigo de las becas de Reubicación del convenio de movilidad UMAR; también ese año se incrementan las deudas incobrable por el pago de garantías CAE no provisionadas en su totalidad el año 2015.- A partir del año 2017 retoma su curva ascendente, esto por el aumento de la matrícula de los estudiantes de pre grado. (ver tabla 1.5.4)

TABLA 1.5.4: EVOLUCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores Financieros	2014	2015	2016	2017	2018
Índice de liquidez	1,1	1,1	1	1,1	1,2
Índice de solvencia	3	3,3	3,5	3,4	4
Leverage	0,5	0,5	0,4	0,41	0,34

Endeudamiento de corto plazo	94%	96%	93%	97%	97%
Endeudamiento de largo plazo	6%	4%	7%	3%	3%
Margen operacional Bruto	1%	3,5%	0,4%	2,9%	3,7%
Margen de utilidad	2%	3,7%	1,6%	3,4%	4,2%
Costo efectivo del endeudamiento	6%	4,0%	8,0%	5,0%	3,0%
Rentabilidad del patrimonio	1,9%	3,3%	1,5%	3,4%	4,3%

Se puede apreciar que la Universidad presenta una situación favorable y estable en términos de sus indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad lo que la hace sujeto de crédito en caso de requerir financiar una nueva inversión y/o financiar el Plan Maestro de Infraestructura.

1.6. Planificación del Desarrollo Institucional

En los siguientes puntos, se analizan los principales aspectos y características referentes a la Planificación de Desarrollo Institucional.

a) Mecanismos de planificación institucional

La Universidad desde sus inicios ha venido instalando mecanismo de planificación institucional que le han permitido orientar su desarrollo. Estos han quedado plasmados en los distintos procesos de planificación estratégica que se han realizados desde el año 1995 en adelante.

TABLA 1.6.1: PLANES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

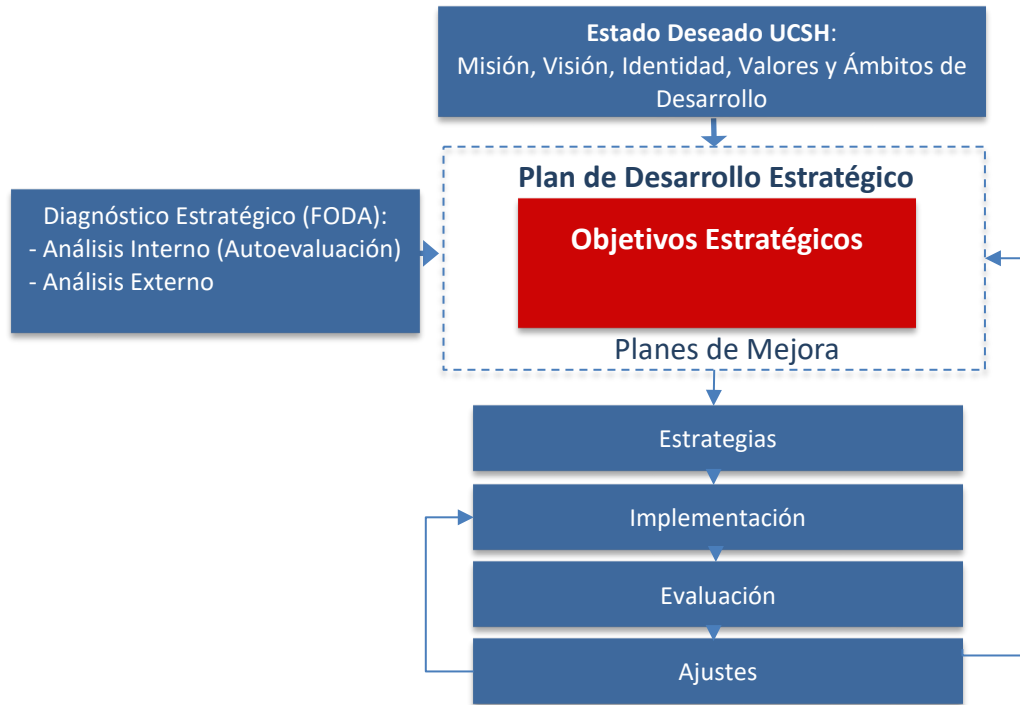
Año	Período
Primer Plan de Desarrollo Estratégico	1996 – 2000
Segundo Plan de Desarrollo Estratégico	2002 – 2005
Tercer Plan de Desarrollo Estratégico	2006 – 2010
Cuarto Plan de Desarrollo Estratégico	2012 – 2020

Estos procesos de planificación estratégica se han caracterizado por estar basados en el análisis estratégico proporcionado por el diagnóstico interno y del medio externo. Otra característica del proceso de planificación, es que se encuentran integrados a la autoevaluación institucional, esto significa que la autoevaluación institucional, es un insumo del diagnóstico y el plan de mejora es parte de las metas estratégicas.

El diagnóstico se realiza a través de dos etapas, un análisis interno cuya estructura es proporcionada por el proceso de autoevaluación, más el análisis del medio externo (micro y macro entorno). Este mecanismo permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Universidad, a su vez, proporciona la información necesaria para el planteamiento de objetivos estratégicos y para los planes que permitirán el logro de estos. A su vez, se realiza seguimiento a la planificación, por medio de la revisión de la implementación de actividades y el monitoreo del resultado de los indicadores, este seguimiento queda evidenciado en un informe de avance de la implementación de plan de desarrollo estratégico, el que se realiza todos los años. Este mecanismo,

permite conocer el cumplimiento de los objetivos estratégicos y también proporciona información para poder llevar a cabo ajustes a la planificación o implementación, en todos los niveles, cuando es necesario, tal como se muestra en la gráfica a continuación.

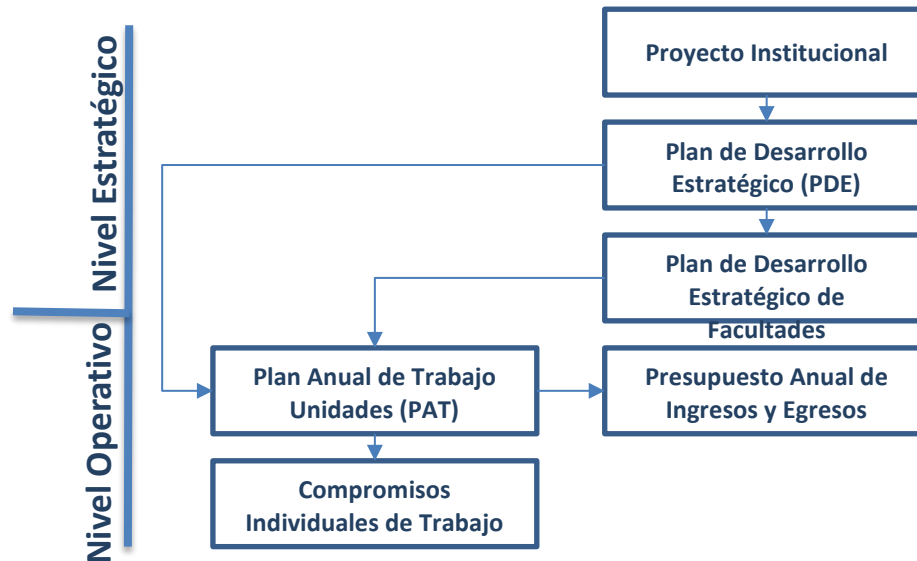
ESQUEMA 1.6.1: CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UCSH



La Universidad no solo realiza planificación en su nivel más alto, estableció un mecanismo que le permite realizar planificación desde el nivel estratégico hasta el operativo, estos mecanismos han permitido, elaborar la planificación con un diseño en cascada, que comienza en el Proyecto Institucional, de donde se establecen las directrices respecto la identidad salesiana, la misión, visión valores y ámbitos de desarrollo, y que a la vez enmarcan al Plan de Desarrollo Estratégico, y este a su vez orienta la planificación de las Facultades y los planes operativos con alcance de un año, que realizan las unidades de gestión y académicas.

Es necesario resaltar, que de los planes operativos, se desprende el presupuesto anual para las distintas unidades, de tal manera de vincular la asignación de los recursos al cumplimiento de los objetivos que emanan de los distintos planes, este mecanismo también permite proyectar el nivel de implementación del Plan de Desarrollo Estratégico, debido a que planificación operativa está vinculada a la planificación estratégica, tal como se muestra en el esquema a continuación.

ESQUEMA 1.6.2: SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL



Estos procesos son resguardados por la Dirección de Planificación y Desarrollo que es la instancia responsable de la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de planificación y proyección institucional.

El Plan de Desarrollo Estratégico, se estructura bajo 4 ejes, Docencia de Pregrado, Investigación y Docencia de Postgrado, Vinculación con el Medio y Gestión Institucional de los cuales se desprenden orientaciones, objetivos, programas, metas estratégicas. Para operacionalizar la implementación se formuló, dos Programas Quinquenales de Actividades. Actualmente, la Universidad se encuentra finalizando la implementación del segundo programa, respecto al nivel de logro alcanzado, estos resultados se detallan en el Informe de Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico.

La Universidad para orientar y evaluar el desempeño de las áreas, además de poder mejorar la implementación de los planes, definió Compromisos de Desempeño a nivel de Vicerrectorías y Facultades, con fecha de cumplimiento diciembre 2017. Esta definición de compromisos aportó en la especificación de metas para esos niveles, sin embargo, no existió una revisión institucional de los logros alcanzados, lo que significó debilitar la etapa final de seguimiento, situación similar ocurrió con los Planes Estratégicos de las Facultades.

Respecto a la planificación a nivel operativo, podemos señalar, que durante estos últimos años las unidades, han establecido planes cada vez más vinculados a la planificación estratégica, lo que se pudo constatar, por el nivel de actividades que se planificaron en las líneas de acción, definidas en el Programa Quinquenal de Actividades.

TABLA 1.6.2: NIVEL DE ALINEACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS RESPECTO AL PDE

Año	2016	2017	2018	2019
Líneas de acción con planificación	61%	82%	90%	96%

Respecto a la elaboración del presupuesto anual de la Universidad, este se define de acuerdo a bases presupuestarias, que son una proyección de los ingresos y gastos a nivel general, que permiten orientar el presupuesto y actúan como mecanismo de control de estos. Desde el año 2001 la universidad cuenta con un sistema informático, para la elaboración y control de los planes operativos y el presupuesto.

En conclusión, la autoevaluación nos señala que la Universidad tiene vigente, aplica y obtiene resultados a través de sus mecanismos de aseguramiento de la calidad para la planificación institucional, los cuales se establecen, implementan y evalúan a nivel estratégico como operativo.

b) Mecanismos de análisis institucional

La Universidad ha desarrollado una serie de instancias para el análisis institucional, algunas instaladas como parte de la estructura organizacional y otras que surgen de manera complementaria a las tareas de una unidad o de un cargo.

Respecto a esto, la Dirección de Planificación y Desarrollo, tiene dentro de sus funciones la elaboración de estudios, las proyecciones, el análisis y la evaluación, además, de proporcionar, gestionar y comunicar la información Institucional¹⁸.

La Universidad tiene en funcionamiento la Comisión de Admisión y Matrícula¹⁹, el Comité Curricular Institucional²⁰, el Comité Institucional de Vinculación con el Medio, el Comité Científico y Ético de Investigación y el Consejo Editorial, que son instancias de evaluación y orientación para la admisión, el desarrollo curricular del pregrado, post grado y educación continua, la vinculación con el medio y la investigación.

Para la verificación de los procesos evaluativos, la Universidad definió instalar el Comité Institucional de Calidad²¹, cuyo propósito es, la orientación, la supervisión, la evaluación y el desarrollo del sistema institucional de aseguramiento de la calidad. Complementario a esto, para los procesos de Autoevaluación o Diagnóstico con fines de Planificación Estratégica o Acreditación Institucional, se conforman comisiones por dimensión, con el objetivo de analizar los resultados de la instalación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en las distintas áreas de desarrollo institucional y analizar los resultados frente al logro de los propósitos institucionales²².

Las unidades académicas y de gestión, llevan a cabo jornadas de trabajo con el fin de analizar y evaluar sus actividades y el cumplimiento de sus metas.

¹⁸ UCSH, Reglamento Orgánico, 2018

¹⁹ UCSH, Resolución N° 034, 2012

²⁰ UCSH, Resolución N° 072, 2018

²¹ UCSH, Resolución N° 063, 2018

²² DIPLADES, Plan de Trabajo Proceso de Evaluación, Planificación y Acreditación Institucional, 2018

Respecto a los resultados del análisis interno, se vienen desarrollando de manera periódica una serie de estudios e informes y reportes, como por ejemplo: la caracterización a estudiantes nuevos, los reportes de test diagnósticos, los estudio de inserción laboral, los estudio de empleadores, los informe de factibilidad económica para el diseño o rediseño curricular, las consulta del informantes claves, los reportes de la evaluación docente, los estudio clima organizacional, los informe de resultado de admisión, los informe de análisis de la matrícula, los reporte de proyecciones de matrícula, los informe presupuestarios de ingresos y gastos de la universidad, los informes de resultado de la planificación anual de las unidades y los informe de estado de avance del Plan de Desarrollo Estratégico.

Además, para el análisis externo, se vienen elaborando, los estudios de mercado para el lanzamiento de nuevos programas, los estudios de variables externas que afectan el funcionamiento y desarrollo del sistema de educación superior, los informes del análisis de la oferta y la matrícula en el medio, y el estudio imagen y posicionamiento UCSH. También, se participa en estudios externos como del Barómetro de la Educación Superior (MORI) y Educación Superior en Chile: Evaluación, Expectativas y Resultados (Centro de Estudios Públicos CEP).

En conclusión, la aplicación de todos estos mecanismos ha permitido a la Universidad, establecer diagnósticos más efectivos, para orientar de forma más efectiva la planificación institucional.

2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

En los siguientes puntos, se presentan los antecedentes respecto al logro alcanzado y las dificultades identificadas en el ámbito de la Gestión Institucional, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de esta área. Esta evaluación también contiene, el análisis de la consulta de informantes claves, en lo que refiere a los aspectos positivos y por mejorar.

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 y el rol de la Secretaría General en la asesoría jurídica, registro académico y gestión de recursos académicos externos y que cuentan con regulación administrativa propia.

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 claves²³, los estamentos académicos, de gestión y directivo 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 estudiantes muestra una baja significativa en el grado de conocimiento de autoridades y de la estructura organizacional y, a su turno, 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.

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 distintos niveles que componen la Universidad, las que garantizan que las decisiones adoptadas se generen dentro de la institucionalidad establecida.

Adicionalmente, es posible establecer aspectos a mejorar, tales como incrementar el conocimiento entre los estudiantes de las autoridades que ejercen los cargos directivos; entre académicos y estudiantes, del funcionamiento e integración de los órganos colegiados de toma de decisiones, a nivel de Consejo de Facultad y Consejo Universitario; y, entre académicos y estudiantes, de los mecanismos de control de gestión y control de autoridades. Asimismo, la consulta a informantes claves muestra que, pese a numerosos casos de atención directa de los estudiantes por las autoridades que ejercen la dirección superior de la Institución, el 39,3% de los estudiantes afirma no poder acceder a ellas; junto a la necesidad de reforzar en la Comunidad Universitaria las nuevas

²³ Consulta a Informantes Claves, Anexo N° 1

regulaciones que rigen a la Universidad y que, a modo de ejemplo, redundan en la apreciación de una pérdida de atribución del Consejo Universitario en desmedro de la Junta Directiva, lo que se explica por la exigencia²⁴ de la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior que exige que las decisiones financieras y patrimoniales se concentren en el órgano de administración superior –en este caso, la Junta Directiva-, por lo que advertimos la necesidad de explicar con nuevos esfuerzos que tales cambios obedecen a cumplir con la ley vigente y no a decisiones de la Asamblea de Socios de la Universidad.

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, evidenciando capacidad de autorregulación para adaptar su normativa y procesos a las nuevas exigencias establecidas por la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior. 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.

2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas

Como se mencionó, la nueva Política de Personal establece las orientaciones estratégicas para la gestión del personal de la Institución, dejando el detalle de mecanismos y procedimientos que permitirán su implementación para el caso del personal académico en el Reglamento del Académico y otras normas que emanan de la Vicerrectoría Académica; mientras que para el personal de gestión se contemplan tres manuales: Manual de Procesos de Gestión de Personas, Manual de Descripciones de Cargo y Manual de Evaluación del Desempeño, estimándose la conclusión de éstos para el segundo semestre de 2019.

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 con 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.

La Política de Personal y los cambios en las normativas específicas que la complementan, han impactado en la vigencia de los mecanismos de selección y contratación del personal,

²⁴ Artículo 67 (inciso 1).- Es función esencial del órgano de administración superior la dirección general de la administración financiera y patrimonial de la institución, en concordancia con su plan de desarrollo institucional, sin perjuicio de otras funciones que se le asignen o la existencia de otros órganos, determinados por las instituciones en sus respectivos estatutos.

específicamente para los cargos académicos. En el personal de gestión, los mecanismos de selección, contratación e inducción continúan vigentes, 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.

A pesar de lo anterior, la gestión de personal en la Universidad mantiene mecanismos de vinculación contractual que contemplan como uno de los rasgos característicos de la identidad institucional, el pleno respeto de los derechos laborales, sindicales y previsionales de sus trabajadores, muestra de aquello es que 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 gestión de personal, corresponden a los mecanismos, procedimientos y recursos asignados para la formación del personal 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.

La nueva Política de Personal y los cambios en las normativas específicas, han impactado en la vigencia de los mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal, específicamente para los cargos académicos. En el caso del personal de gestión se ha revisado y ajustado el Modelo de Evaluación de Desempeño aprobado el año 2015, estableciendo un Manual de Evaluación de Desempeño y desarrollando un instrumento de evaluación de temporalidad anual que responde a las variables establecidas en la política. Si bien, la Política de Personal y el Reglamento Académico establecen la existencia de un sistema de evaluación de desempeño académico, no se han definido ni comunicado las normas, procedimientos y estándares asociados.

Por otra parte, se ha avanzado en la búsqueda de mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos asociados a la gestión del capital humano de la Institución, lo que se tradujo en concreto en que en el año 2017 se certificó, acorde a la norma ISO 9001:2015 (NCh-ISO 9001:2015), lo correspondiente a los procesos de remuneraciones, asignaciones especiales, concursos académicos, programa bienal de capacitación, atención de las salas de primeros auxilios y Beca Universidad Católica Silva Henríquez. Asimismo, en el primer semestre de 2019, se cambió el sistema informático de remuneraciones, en la lógica de avanzar hacia la transformación digital de los procesos de la Dirección de Gestión de Personas, que buscan simplificar a los trabajadores, tanto académicos como de gestión, el acceso a su información contractual y de beneficios, así como disminuir el uso del papel a través de la implementación de firma digital para estos efectos.

A partir de lo señalado anteriormente, se puede concluir que, dados los cambios en la Política de Personal, Reglamento Académico y otras normativas complementarias, la Universidad debe avanzar en la definición de mecanismos y procedimientos para la selección, contratación, formación, evaluación y promoción, particularmente para el personal académico. En el caso del personal de

gestión, en general los cambios normativos no han afectado la vigencia de los mecanismos existentes y, en los casos que esto ha ocurrido, estos mismos han sido revisados y actualizados.

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- San Isidro de la comuna de Santiago, donde se ubican los terrenos e inmuebles del Campus Central. Por su parte, el nuevo desarrollo y crecimiento de la infraestructura apuntan al mejoramiento del Campus Lo Cañas, nuevos espacios de tranquilidad, con los mismos estándares de calidad de Campus Central, contando actualmente con teatro, canchas de fútbol, polideportivo, pista de atletismo, templo, bibliotecas y salas de clases.

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. Por otra parte, 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.

Estos aspectos están considerados para ser resueltos en el Plan Maestro de Infraestructura de la Universidad, que en su primera etapa, contempla la construcción e implementación de los laboratorios de especialidad y salas de clases para los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias de la Salud en Campus Lo Cañas, los cuales comienzan a operar en el primer semestre del año 2019 con la primera cohorte de las carreras de Enfermería, Fonoaudiología y Kinesiología.

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 y redefiniciones del Plan Maestro de Infraestructura ya señalado, con la finalidad de mejorar la disponibilidad de espacios de estudio y trabajo.

2.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación

De acuerdo al Informe de estado de Plan de Desarrollo Estratégico, respecto del programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos, cuya meta se enfoca en “Mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar, mediante un plan de desarrollo de infraestructura, de equipamiento, de recursos tecnológicos y recursos educacionales de la Universidad”, se logró una implementación del 93% de actividades planificadas durante este período²⁵.

La Universidad ha logrado realizar mejoras y avances sostenidos en los sistemas de apoyo a la gestión académica, gestión administrativa y procesos institucionales. Las inversiones realizadas en equipamiento de escritorio, infraestructura tecnológica en datacenter, enlaces y software académico y software de escritorio han permitido mejorar los indicadores de su disponibilidad en relación con los estudiantes, académicos y personal de gestión.

La Universidad cuenta con **políticas de identificación y desarrollo de los recursos tecnológicos** que han permitido mantener y renovar la infraestructura tecnológica para apoyar la producción académica y la gestión institucional. Asimismo, del análisis de la vigencia y aplicación de las políticas se desprende que orientan de manera efectiva las decisiones adoptadas. Se debe relevar que los servicios tecnológicos entregados son de la misma calidad independiente del lugar en que se esté, ya sea Casa Central, Campus Lo Cañas, Casona San Isidro o Carmen 350, esto se debe en gran medida a las políticas existentes.

Otro alcance importante es la certificación ISO 9001 lograda en 2017, en los procesos de mantención y desarrollo de sistemas, Soporte a Usuarios, Continuidad Operativa y mantención de contratos. Todo ello ha obligado a mantener actualizadas las políticas.

La consulta de Informantes claves reconoce la existencia de políticas tecnológicas. Sin embargo, falta difusión de ellas.

En la Universidad, los **mecanismos de renovación, mantención y soporte de las tecnologías de información y comunicación** son claros y precisos gracias a las políticas tecnológicas vigentes.

Los computadores disponibles para estudiantes en los laboratorios, salas de estudio, Biblioteca y salas de clases, tienen las mismas características de hardware y una configuración base de S.O., Office y antivirus. Los equipos con sus licencias están incluidos en contratos leasing a 48 meses, el monto unitario del equipo no excede los USD 1.000, esto opera también para los equipos de escritorio del personal de gestión.

Criterios de renovación

— Softwares académicos se renuevan con suscripción anual.

²⁵ DIPLADES, Informe Estado de Avance Plan de Desarrollo Estratégico, 2019

- Equipos de impresión se renuevan el 20% del parque cada año.
- Equipos de comunicación se renuevan plan a 5 años.
- La infraestructura tecnológica en los DATACENTER cada 5 años, los contratos se revisan periódicamente.
- Los enlaces se revisan por contrato cada 2 años.
- Para las renovaciones se debe contar con Presupuesto Anual.

Los equipos de escritorio que exceden la vida útil se venden a la comunidad a precio costo y descuento por planilla en 3 cuotas, tiene prioridad para la compra la persona que tenía a cargo el equipo.

En resumen, para las renovaciones de bienes tecnológicos se aplican estándares de la industria.

Las mantenciones de los 460 equipos destinados a estudiantes y salas de clases se realizan semestralmente antes del inicio del semestre; se cuenta con software para proteger la integridad del disco duro de los equipos redirigiendo la información que se va a escribir en el disco o partición, dejando la información original intacta.

En la consulta a informantes claves, la valorización que los estudiantes realizan del equipamiento multimedia para el apoyo de la docencia es alta, no existen reclamos por calidad de servicios. De la misma forma, los directivos académicos y de gestión aprecian positivamente la calidad y la cantidad del equipamiento disponible para la realización de las actividades de la Universidad, los 3 últimos años se ha invertido parte importante del presupuesto en mejoras de los servicios existentes, aumento de ancho de banda internacional en 600%, aumento de licencia de software estadísticos en un 50%, cobertura wifi al 100% en todos los espacios de estudio, disponibilidad a un ERP taller.

El uso de software académico es muy bajo, están subutilizados.

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

El **sistema de información** académico financiero con su mejora continua y CAMBIOS de reglamento, rediseño curricular, estructura organizacional de la institución han agregado VALOR en post de la producción académica y la gestión institucional. El trabajo conjunto de la Dirección de Recursos Tecnológicos y la UGII para presentar el Portafolio de sistemas de trabajo anual al comité ejecutivo con las recomendaciones de los desarrollos a realizar durante el año ha logrado avance importante en la integración y automatización de sistemas para la operación y procesos Institucionales.

Para la toma decisiones, aún la alta dirección no cuenta con información oportuna, los directivos académicos no acceden a la información disponible para acompañar los procesos académicos. Estos aspectos se tienen contemplados para ser resueltos en el Plan de Desarrollo Estratégico que guía el trabajo hasta el año 2020

Del Sistema SIUCSH se releva lo siguiente:

- Pregrado, provee funcionalidad para la operación y procesos académicos de todos los programas vigentes.
- Postgrado, se debe adaptar al pregrado, en circunstancias que posee su propio reglamento.
- Investigación, no existe automatización para administrar la información generada en los centros; la información está dispersa, no hay integración con el presupuesto y de los entregables.
- Las adecuaciones del DEMRE se realizan con éxito todos los años desde el 2016.
- Visibilizar la adscripción de las AC del Plan Común
- Programa AC en Word, cuesta hacer cambios, seguimiento y revisiones.
- Control Asistencia, se necesita para la alerta temprana.
- Aplicaciones móviles que no existen y son demandas
- - Estudiantes: Notas, asistencia, ICA, notificaciones
 - Docente: gestión docente, notificaciones.

Del LMS Blackboard se menciona que falta integración entre LMS y SIUCSH

2.5. Recursos Financieros

Tal como se ha mencionado anteriormente, sobre el 80% de los ingresos operacionales corresponden a programas de pregrado, de esos, al año 2018, el 70% lo financian los estudiantes con el derecho de gratuidad, derecho que tiene aparejado un Fondo para el Fomento a la Investigación que nos ha permitido la contratación de nuevos Doctores para los Centros de investigación alojados en cada una de las Facultades. En relación con los postítulos, de los cuatro programas de Magister vigentes al año 2018, solo dos se financian con sus aranceles. A partir del año 2013 la adjudicación de proyectos mediante concurso público, comienzan a aportar en forma significativa al ingreso operacional alcanzando el año 2018 un 8% del total de los ingresos operacionales.

El Centro de Extensión y Servicios con sus tres principales áreas: Formación Continua y Capacitación; Asesorías Educativas y Nivelación de Estudios, en los últimos cuatro años (desde 2015 a 2018) ha contribuido en forma positiva a la generación del margen operacional, especialmente, en el año 2016 donde su aporte permite un resultado operacional positivo.

Por otra parte, dentro de los ingresos no operacionales se cuenta con los dividendos de 123.980.- acciones de la Sociedad de Inversiones Norte Sur, contabilizadas a su valor histórico de M\$ 143.152.- En los últimos cinco años sus dividendos han aportado en promedio un 11% al resultado del ejercicio.

En la Consulta de Informantes Claves, se reconoce por parte de Directivos y Académicos una situación financiera sana, con liquidez suficiente para responder a los requerimientos institucionales; sin embargo, existe inquietud en relación a la oportunidad en la entrega de los aportes realizados por el Estado por concepto de gratuidad, pese a que los flujos se han adecuado

y no se han presentado inconvenientes por este motivo. Por otra parte, la información financiera resulta desconocida para un 43% de los académicos, sobre todo en lo referido a indicadores financieros.

2.6. Planificación del Desarrollo Institucional

La Universidad ha logrado consolidar un Sistema de Planificación Institucional que le permite implementar planes a largo, mediano y corto plazo. Las proyecciones estratégicas están orientadas de manera efectiva por el Proyecto Institucional, de tal manera que, el planteamiento de objetivos es consistente entre planes, dado que la planificación operativa se sustenta en la planificación estratégica. Esto ha implicado una mejor vinculación entre los distintos planes de la Universidad, lo que a su vez, ha permitido una mayor implementación del Plan de Desarrollo Estratégico.

Los mecanismos de diagnóstico para la planificación, se han integrado con los procesos evaluativos de manera sistemática, logrando que la autoevaluación genere la suficiente información, para el análisis interno, que a su vez, complementado con el análisis externo, han sustentado el levantamiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esto implica, que la Universidad ha elaborado sus planes, en función de un diagnóstico integrado, lo que ha permitido elaborar planes estratégicos combinados con los planes de mejora, por lo tanto, el aseguramiento de la calidad, es parte de la planificación estratégica de la Universidad.

La Universidad tiene instalado mecanismos de seguimiento de los propósitos y planes estratégicos, por medio de la revisión del cumplimiento, de sus programas, líneas de acción y actividades, además, del monitoreo de los indicadores, todo esto queda constatado en el informe de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico.

Como parte de estos mecanismos de seguimiento, las Unidades Académica y de Gestión, han logrado implementar, jornadas de trabajo, donde se analiza el desempeño realizado durante un período de un año y se proyectan las actividades para el año siguiente; todo esto se plantea en directa relación al cumplimiento de sus metas.

Cabe señalar, que la Universidad ha instalado y mejorado sus mecanismos de seguimiento para los propósitos institucionales; sin embargo, no existe el mismo nivel de capacidad de seguimiento como es el caso, de los compromisos de desempeño de las Vicerrectorías y en el Plan de Desarrollo de las Facultades.

La información derivada del seguimiento, más los análisis externos, le han permitido mejorar la capacidad de ajustarse, frente a los cambios.

Al indagar en la comunidad, a través, de la consulta de informantes claves, existe un opinión favorable respecto a que se considera, “que la Universidad cuenta con un sistema de planificación

institucional adecuado”, además, “se cuenta con mecanismos apropiados para la planificación de actividades”²⁶.

También se señala que “la Universidad utiliza información del medio externo en su análisis institucional” y “manejo de información para la gestión de procesos institucionales”²⁷.

Todos estos elementos evaluativos, nos permiten señalar que la Universidad tienen instalado un sistema de planificación institucional consolidado, que le permite proyectar su desarrollo.

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis de la vigencia, aplicación y resultados de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en el área de la gestión institucional, presenta las siguientes fortalezas:

Sistema de Gobierno y Organización

- La Universidad cuenta con un Proyecto Institucional cuyos propósitos guían su desarrollo.
- La Universidad cuenta con una estructura organizacional declarada en la normativa vigente, que distingue entre autoridades unipersonales y colegiadas con atribuciones, responsabilidades y funciones claramente diferenciadas y equilibradas, en los distintos niveles de su organización.
- La Universidad cuenta con una normativa y estructura organizacional, que responde a las exigencias establecidas por la Ley N° 21.091, sobre Educación Superior.
- La Universidad cuenta con instancias de toma de decisiones a nivel de Escuela, Facultad y Universidad, con roles diferenciados y atribuciones preestablecidas, en sus respectivos niveles de competencia.

Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas

- La Universidad cuenta con una Política de Personal actualizada, aprobada en 2018.
- La Universidad cuenta con una gestión del personal no académico acorde a lineamientos, normativas y procedimientos claramente establecidos, los que se aplican de manera sistemática en todos los niveles de la organización.
- La Universidad cuenta con una dotación, tanto académica como de gestión, suficiente e idónea para las tareas que tiene asignadas. De hecho, académicos y directivos consideran que los docentes son idóneos para la función que cumplen²⁸.
- La Universidad cuenta con mecanismos de inducción altamente conocidos y valorados, lo que es ratificado por los académicos²⁹.

²⁶ DIPLADES, Consulta de Informantes Claves, 2019

²⁷ DIPLADES, Consulta de Informantes Claves, 2019

²⁸ Dirección de Planificación y Desarrollo, Informe de Consulta de Informantes Clave. Aspectos Positivos y por Mejorar. Junio, 2019.

²⁹ Dirección de Planificación y Desarrollo, Informe de Consulta de Informantes Clave. Aspectos Positivos y por Mejorar. Junio, 2019.

- La Universidad cuenta con criterios y acciones definidas tendientes a mejorar los niveles de suficiencia e idoneidad de su personal académico permanente, y profesionalizar sus dotaciones de gestión, lo que se ve ratificado por las cifras contenidas en el presente informe.
- La Universidad cuenta con seis de sus procesos asociados a la gestión del capital humano, certificados por la norma ISO 9001-2015.

Recursos Físicos

- La Universidad cuenta con planes maestros cuyas directrices de desarrollo permiten mayor flexibilidad ante necesidades y demandas cambiantes en las nuevas generaciones estudiantiles y en las formas de administrar.
- La Universidad ha desarrollado alianzas estratégicas con sus proveedores fortaleciendo el desarrollo sostenible del Proyecto Institucional.
- La Universidad cuenta con toda su infraestructura regularizada de acuerdo a la normativa legal vigente, exigida por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y las Municipalidades en que funciona.
- 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 se orientan de manera efectiva las decisiones de inversión que se realizan con estos recursos.

Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación

- La Universidad cuenta con un sistema académico y financiero propio que permite responder de forma oportuna a los cambios reglamentarios, curriculares y de procedimientos en los procesos académicos.
- La Universidad cuenta con un sistema automatizado de registro y control de asistencia, con el fin de mejorar las acciones de alerta temprana sobre rendimiento académico y optimizar el seguimiento de la concurrencia a clases, dada la exigencia reglamentaria de asistencia.
- La Universidad cuenta con herramientas y recursos para el aprendizaje, como el sistema integrado de gestión de bibliotecas, licencias académicas para la docencia y un sistema de streaming para la difusión de conocimiento académico. También, la Universidad cuenta con contrato leasing para la renovación periódica de los equipos de escritorio.
- La Universidad cuenta con un sistema de domótica aplicado en las salas de clases nuevas construidas en el Campus Lo Cañas, para la administración automatizada de los servicios tecnológicos que se entregan en el aula.
- La Universidad cuenta con certificación ISO 9001-2015, para los procesos de mantención y desarrollo de sistemas, soporte a usuarios, continuidad operativa y administración de contratos tecnológicos.

Recursos Financieros

- La Universidad cuenta con una Política Institucional de Gestión Financiera que señala las orientaciones, objetivos y ámbitos de aplicación para la administración, control y resguardo de los recursos financieros de la institución.
- La Universidad cuenta con una situación financiera sana, con liquidez suficiente para responder

- a los requerimientos institucionales, lo que es reconocido por directivos y académicos.
- La Universidad cuenta con ingresos adicionales a los ingresos operacionales correspondientes a sus programas de pregrado, relevándose la adjudicación de proyectos mediante concurso público y el Fondo para el Fomento a la Investigación que ha permitido la contratación de nuevos doctores para los Centros de investigación alojados en cada una de las Facultades. Por su parte, el Centro de Extensión y Servicios también ha contribuido en forma positiva a la generación de un resultado operacional positivo.
 - La Universidad cuenta con sistemas integrados a servicios de pago, documentación y firmas electrónicos. También, cuenta con integraciones entre los sistemas de personal, contables, presupuestarios y académicos, cuyos principales procesos, se encuentran certificados bajo la Norma ISO 9001-2015.

Planificación del Desarrollo institucional

- La Universidad cuenta con un sistema de planificación institucional, articulado desde lo estratégico a lo operativo en función de sus propósitos, y que le permite proyectar su desarrollo y a la vez establecer una asignación de los recursos de manera efectiva.

De igual manera, el análisis permitió detectar las siguientes debilidades:

Sistema de Gobierno y Organización

- La Universidad no cuenta con mecanismos efectivos para dar a conocer su sistema de gobierno y organización, razón por la que los estudiantes tienen un bajo nivel de conocimiento respecto de las autoridades y de las instancias de toma de decisiones, tanto a nivel institucional como de facultades, además, los académicos poseen un bajo conocimiento, referentes a procesos generales de evaluación del desempeño.

Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas

- La Universidad no ha logrado alinear completamente la Política de Personal con el Reglamento del Académico, totalmente alineado con, debido a que se presentan inconsistencias entre sí.
- La Universidad no cuenta con normativas o instructivos que complementen el nuevo Reglamento del Académico y que definan con claridad los énfasis asociados a las funciones de cada categoría académica, resguardando la coherencia con las demás normativas vigentes en la institución.
- La Universidad no cuenta con mecanismos y procedimientos definidos que permitan operativizar el nuevo sistema de categorización y evaluación de los académicos que establece el Reglamento del Académico recientemente aprobado, así como la definición de los plazos y alternativas que se darán al personal actual, para ajustarse a los nuevos requerimientos que dicho reglamento establece.
- La Universidad no cuenta con la definición del sistema de incentivos, diferenciado por tipo de personal (académico y de gestión), que mandata la nueva política de personal.
- La Universidad no cuenta con definiciones claras y planes para la promoción, conocimiento y gestión del cambio.

Recursos Físicos

- La Universidad, acorde a la opinión de los informantes claves, cuenta con una dotación de salas de clases muy ajustada a los requerimientos regulares de docencia de los programas de formación, lo que dificultaría la programación de actividades docentes eventuales o emergentes.

Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación

- La Universidad no cuenta con sistemas de información para el postgrado y la investigación.
- La Universidad no cuenta con un sistema que entregue suficiente información de apoyo a la docencia.
- La Universidad cuenta con un sistema wifi en todas las salas de clases y lugares públicos lo que no es reconocido de forma mayoritaria por parte de la comunidad universitaria.
- La Universidad no cuenta con un uso eficiente de algunos de sus sistemas, debido a que, el sistema de gestión virtual para el aprendizaje LMS, un paquete de softwares académicos instalados y un equipamiento tecnológico de streaming profesional, no son aprovechados en todo su potencial.

Recursos Financieros

- La Universidad no ha diversificado suficientemente sus ingresos operacionales, siendo escasa la participación de los programas de postgrado en su generación, con la dificultad de que no todos ellos se financian con sus aranceles
- La Universidad no cuenta con un programa de información que permita distinguir con precisión el detalle de los costos de investigación realizada por áreas distintas a los Centros de Investigación o la Dirección de Postgrado - DIPOS, lo mismo sucede con las áreas que realizan vinculación con el medio, distintas a la Dirección de Vinculación con el Medio.
- La Universidad no cuenta con un sistema de beneficios más eficaz, con el que se pueda hacer seguimiento.
- La Universidad cuenta con una planificación anual de ingresos que debe ajustarse una vez que se tienen los datos reales, respecto del presupuesto final, dado por el cierre del proceso de matrícula y por la conclusión del primer semestre.
- La Universidad no cuenta con área de auditoría interna que sea capaz de fortalecer el sistema de control presupuestario; el que solo se concentra en las inconsistencias entre lo presupuestado y lo ejecutado, sin ahondar en la pertinencia y oportunidad de las acciones allí aprobadas.
- La Universidad cuenta con información financiera pero resulta desconocida para algunos académicos, sobre todo en lo referido a indicadores financieros. También existe inquietud en relación a la oportunidad en la entrega de los aportes realizados por el Estado por concepto de gratuidad, pese a que los flujos se han adecuado y no se han presentado inconvenientes por este motivo.

Planificación del Desarrollo institucional

- La Universidad no cuenta con un sistema de seguimiento de los planes estratégicos y compromisos de desempeño definidos para las Facultades y Vicerrectorías.