

# **INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**Versión para Revisión Final**

**20/07/2020**

## Contenido

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....	4
1. PRESENTACIÓN.....	6
2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	12
3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO .....	15
ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	22
<b>I. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>23</b>
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	23
1.1. Sistema de Gobierno y Organización .....	24
1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas .....	34
1.3. Recursos Físicos.....	47
1.4. Recursos Tecnológicos.....	55
1.5. Recursos Financieros .....	64
1.6. Planificación del Desarrollo Institucional.....	77
1.7. Bases de Información .....	85
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE .....	90
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	99
<b>II. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO .....</b>	<b>101</b>
<b>1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD .....</b>	<b>101</b>
1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado.....	102
1.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado .....	113
1.3. Proceso de Enseñanza en los Programas de Pregrado .....	125
1.4. Dotación Académica – Docente de los Programas de Pregrado .....	142
1.5. Progresión de los Estudiantes de Pregrado .....	150
1.6. Recursos Educativos y Servicios Estudiantiles en los Programas de Pregrado.....	161
1.7. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia de Pregrado.....	175
<b>2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....</b>	<b>183</b>
<b>3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....</b>	<b>192</b>
<b>III. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....</b>	<b>194</b>
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	194
1.1 Política Institucional de Vinculación con el Medio .....	196
a) Instancias de planificación y evaluación.....	204
b) Mecanismos de interacción.....	210
b) Impacto interno de la vinculación con el medio .....	240
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE .....	258
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	265
PLAN DE MEJORA .....	267

1. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	269
2. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	273
3. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....	277
AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.....	282
AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2016 .....	306

# MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL



## 1. PRESENTACIÓN

La Universidad Católica Silva Henríquez es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, creada el 5 de enero de 1990 como Universidad Blas Cañas, siendo la continuadora del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas fundado en 1981, el que finalizó la titulación de sus egresados el 31 de diciembre de 1996.

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

Por Acuerdo N° 17/2003 adoptado el 2 de enero de 2003, el entonces Consejo Superior de Educación reconoció a la Universidad la plena autonomía institucional y la facultad de otorgar toda clase de títulos y grados académicos. Por su parte, el 28 de agosto de 2007, por acuerdo de la Asamblea Extraordinaria de Socios, la Conferencia Episcopal de Chile se retira como socio activo de la Corporación y se incorpora la Fundación Obra Don Bosco en su reemplazo, estableciéndose su actual nombre como Universidad Católica Silva Henríquez. El 1 de febrero de 2012, en Asamblea Extraordinaria de Socios, se aprobó incorporar Facultades en la estructura organizacional de la Universidad junto con la creación de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

La Universidad se financia con los ingresos que obtiene de los programas de formación que imparte y los servicios académicos que ofrece; de los fondos públicos que se le asignan por su participación en el financiamiento institucional para la gratuidad; de los fondos adjudicados en los concursos públicos y privados en que participa mediante la presentación de proyectos; y de otros aportes privados o públicos que se le conceden. La totalidad de estos ingresos son destinados al financiamiento de sus actividades, inversiones y obligaciones.

En el año 2019, la Universidad realizó docencia en veintiséis programas de pregrado, en cinco programas de postgrado y en once programas de educación continua, a través de sus tres Facultades y de la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico.

Programas de Pregrado	Programas de Postgrado	Programas de Educación Continua
<b>Faculta de Ciencias de la Salud</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermería</li> <li>- Fonoaudiología</li> <li>- Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente</li> <li>- Kinesiología</li> </ul>	-	-
<b>Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contador Público y Auditor</li> <li>- Derecho</li> <li>- Ingeniería Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doctorado en Ciencias Sociales mención Estudios de la Juventud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplomado en Gestión Tributaria</li> <li>- Diplomado en Mediación Familiar: Una visión teórico-práctica</li> </ul>

Programas de Pregrado	Programas de Postgrado	Programas de Educación Continua
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniería en Administración<sup>(1)</sup></li> <li>- Psicología</li> <li>- Sociología</li> <li>- Trabajo Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Magíster en Intervención Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplomado en Recursos Humanos y Coaching</li> <li>- Diplomado Gestión de Seguridad Privada Integral</li> </ul>
<b>Facultad de Educación</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato en Filosofía<sup>(2)</sup></li> <li>- Educación Parvularia</li> <li>- Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales</li> <li>- Pedagogía en Castellano</li> <li>- Pedagogía en Educación Artística</li> <li>- Pedagogía en Educación Básica</li> <li>- Pedagogía en Educación Diferencial</li> <li>- Pedagogía en Educación Física</li> <li>- Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional</li> <li>- Pedagogía en Filosofía</li> <li>- Pedagogía en Historia y Geografía</li> <li>- Pedagogía en Inglés</li> <li>- Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa</li> <li>- Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media<sup>(1)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Magíster en Ciencias Religiosas<sup>(1)</sup></li> <li>- Magíster en Educación</li> <li>- Magíster en Educación Matemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplomado en Evaluación en Educación Física para Enseñanza Básica y Media</li> <li>- Diplomado en Nutrición Escolar: Nuevas Tendencias y Lineamientos para la Salud</li> <li>- Postítulo de Mención en Inglés</li> <li>- Postítulo de Mención en Matemática para Profesores de Enseñanza Básica</li> <li>- Postítulo de Mención Matemática para Profesores de Primer Ciclo de Enseñanza Básica</li> <li>- Postítulo en Educación Artística Mención Artes Visuales</li> <li>- Postítulo en Trastornos Específicos Del Lenguaje Y Trastornos Del Habla</li> </ul>
<b>Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato en Ciencias y Humanidades</li> </ul>	-	-

(1) Programas sin admisión de estudiantes en la actualidad

(2) Programa con ingreso a través de Pedagogía en Filosofía

De esta manera, se imparten cuatro programas de pregrado en la Facultad de Ciencias de la Salud; siete en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, de los cuales Ingeniería en Administración no tiene admisión de estudiantes en la actualidad; catorce en la Facultad de Educación, de los cuales Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media no tiene admisión de estudiantes en la actualidad; y uno en la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico. De estos programas, trece corresponden al área de Educación, tres al área de Ciencias Sociales, tres al área de Administración y Comercio, tres al área de Salud y uno a las áreas de Ciencias, Derecho, Humanidades y Tecnología, respectivamente.

Al respecto, la Universidad se encuentra adscrita al financiamiento institucional para la gratuidad y al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), desde el año

2016, y al Sistema Único de Admisión (SUA) del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), desde el año 2017. Entre los años 1992 y 2019, ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad 35.716 estudiantes, habiéndose otorgado títulos y grados académicos a 24.868 egresados, en dicho período.

Por su parte, dos programas de postgrado se impartieron en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y tres en la Facultad de Educación. De éstos, uno corresponde a un programa de doctorado y cuatro a programas de magíster. Por área del conocimiento, dos corresponden al área de Ciencias Sociales, dos al área de Educación y uno al área de Humanidades. Entre los años 2005 y 2019, ingresaron a estos programas 1.084 estudiantes, de los cuales, 436 han obtenido su correspondiente grado.

Asimismo, cuatro programas de educación continua se impartieron en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y siete en la Facultad de Educación. De éstos, seis correspondieron a programas de diplomados y cinco a programas de postítulos. Por área del conocimiento, tres programas corresponden al área de Administración y Comercio, seis al área de Educación y uno en las áreas de Ciencias Sociales y de Salud, respectivamente. Entre los años 2000 y 2019, ingresaron a estos programas 3.211 estudiantes, de los cuales 2.184, han obtenido la certificación correspondiente.

La Universidad cuenta con dos centros de investigación en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y en la Facultad de Educación, respectivamente, los cuales reunieron a siete grupos de investigación y veintiocho académicos investigadores. Adicionalmente otros catorce académicos realizan investigación en las escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, de la Facultad de Educación, así como en unidades dependientes de la Vicerrectoría Académica.

Centro	Grupo o Área de Investigación	Académicos
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>		<b>1</b>
Escuela de Fonoaudiología	Factores de riesgo cardiovasculares, adiposidad, obesidad infantil y síndrome metabólico	1
<b>Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas</b>		<b>20</b>
Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud (CISJU)	Juventud, generaciones y procesos sociopolíticos	6
	Pobreza, territorio y exclusión social	3
	Migraciones	4
Escuela de Administración y Economía	Economía de la Innovación y el Cambio Tecnológico	1
	Economía de la salud	1
	Gestión escolar, gestión de personas y comportamiento organizacional	1
Escuela de Sociología	Sociología y políticas latinoamericanas	1
	Teoría sociológica, sociología política y educación superior	1
Escuela de Trabajo Social	Trabajo social, intervención social y formación profesional	1
	Pobreza y respeto	1
<b>Facultad de Educación</b>		<b>19</b>
Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa	Desarrollo Curricular y Profesión Docente	3
	Educación e Interculturalidad para la Justicia Social	3
	Liderazgo y Colaboración para la Mejora Educativa	5

Centro	Grupo o Área de Investigación	Académicos
	Prácticas Lectoras y Escritura Académica	4
Escuela de Ciencias del Movimiento y Deportes	Neurofisiología, neurociencia y ejercicio físico	1
Escuela de Filosofía	Filosofía política, contemporánea y latinoamericana	1
Escuela de Investigación y Postgrado	Formación del Profesor de Matemática	2
<b>Vicerrectoría Académica</b>		<b>2</b>
Dirección de Investigación y Postgrado	Aprendizaje Basado en la Comunidad	2

La Universidad, para la realización de actividades de investigación, destina anualmente mediante concursos, fondos internos para el financiamiento de proyectos de investigación de sus unidades académicas. Adicionalmente, por su participación en el financiamiento institucional para la gratuidad recibe un fondo para el fomento de la investigación, así como los fondos concursables que se adjudican los académicos investigadores para sus proyectos de investigación. Al respecto, entre los años 2010 y 2019, los académicos de la Universidad se han adjudicado 23 proyectos de investigación<sup>1</sup> como investigador principal y 11 como co-investigador, además de 74 publicaciones en revistas de corriente principal.

Bajo la dependencia de la Dirección de Investigación y Postgrado, la unidad de Ediciones y Publicaciones realiza la gestión editorial de nueve publicaciones periódicas de las unidades académicas, cada una con comité editorial que supervisa su publicación y en la actualidad una de ellas se encuentra indexada en Scopus y calificada por Scimago en el primer cuartil (Q1). Las publicaciones seriadas y monográficas, son editadas a través del sello editorial de la Universidad denominado Ediciones UCSH.

Nombre	Año	Unidad Académica	Indización o Catalogación
Revista Historia y Geografía	1986	Escuela de Educación en Historia y Geografía	Latindex Catálogo 2.0; ERIH PLUS; Dialnet
Literatura y Lingüística	1987	Escuela de Educación en Castellano	Scopus; SciELO; MLA; Latindex Catálogo 2.0; ERIH PLUS; Ulrich's; Dialnet
Hermenéutica Intercultural	1987	Escuela de Filosofía	Latindex Catálogo 2.0; ERIH PLUS; Dialnet
Revista Temas Sociológicos	1995	Escuela de Sociología	Latindex Catálogo 2.0; ERIH PLUS; Road
Revista Perspectivas: Notas sobre Intervención y Acción Social	1995	Escuela de Trabajo Social	Latindex Catálogo 2.0; ERIH PLUS; Dialnet
Foro Educativo	1996	Facultad de Educación	Latindex Directorio; Dialnet
Oikos	1996	Escuela de Administración y Economía	Latindex Directorio; Dialnet

<sup>1</sup>Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) y Consejo Nacional de Educación (CNED)

Nombre	Año	Unidad Académica	Indización o Catalogación
Derecho y Justicia	2012	Escuela de Derecho	Latindex Directorio
Revista Sul-Americana de Psicología	2013	Escuela de Psicología	Latindex Catálogo 2.0

La Universidad realiza actividades de vinculación con el medio a través del servicio a la comunidad, la metodología de aprendizaje-servicio y la educación continua, siendo esta última anteriormente ya reseñada como parte de sus actividades de docencia. En el ámbito del servicio a la comunidad se destacan en la Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) y la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho que prestan servicios en materias de mediación familiar, atención psicológica y psicopedagógica, y asistencia legal. También, en la Facultad de Educación, la Clínica Matemática, de la Escuela de Educación Matemática, apoya a escolares en sus aprendizajes. Asimismo, de manera más reciente, en la Facultad de Ciencias de la Salud, la Clínica Fonoaudiológica, de la Escuela de Fonoaudiología, y la Clínica Kinésica, de la Escuela de Kinesiología, han iniciado la realización de prestaciones en sus respectivos campos.

Dependiente de la Vicerrectoría Académica, la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico tiene a su cargo el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) y el Programa Propedéutico, dirigido a estudiantes de enseñanza media en establecimientos con alta vulnerabilidad. También dependiente de esta Vicerrectoría, el Centro de Extensión y Servicios (CES) realiza el Programa de Nivelación de Estudios orientado al término de los estudios de enseñanza básica y media de adultos y jóvenes fuera del sistema escolar. Adicionalmente, este Centro, en cooperación con las unidades académicas de las distintas Facultades, ofrece programas de educación continua, capacitación laboral, asesorías técnicas, y otros cursos de extensión.

Mediante la metodología de Aprendizaje Servicio, la Universidad promueve el aprendizaje significativo, contextualizado e integrado de los estudiantes en situaciones reales, al mismo tiempo que se busca aportar conocimientos y recursos que contribuyan al bien común y la transformación social. Entre los años 2015 y 2019, participaron de esta metodología 145 actividades curriculares de diferentes programas de pregrado, alcanzando a 4.305 estudiantes, en ámbitos relacionados principalmente con la niñez y juventud, personas privadas de libertad, personas en situación de discapacidad, personas mayores y pueblos indígenas, entre otros.

Por su parte, la Dirección de Vinculación con el Medio, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil destina fondos concursables para el financiamiento de proyectos presentados por las unidades académicas. También mantiene programas orientados al desarrollo de actividades de vinculación de las unidades académicas con la comunidad, cuyos focos prioritarios de interacción corresponden a migrantes, adultos mayores, personas privadas de libertad, pueblos indígenas, personas en situación de discapacidad y niñas, niños y jóvenes. De igual manera, en el ámbito del desarrollo artístico, cultural y patrimonial, y en coordinación con las unidades académicas de las distintas Facultades, mantiene elencos y realiza programas de conciertos, conversatorios, encuentros, exposiciones y otras actividades artísticas y culturales, además de una Escuela de Rock y una Escuela de Idiomas Indígenas.

Por otra parte, la Universidad forma parte de la red de Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS, con 75 instituciones en el mundo); de la Federación Internacional de Universidades

Católicas (FIUC, con 226 instituciones en el mundo); de la Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe (ODUCAL, con 226 instituciones en el mundo); y del Capítulo Chileno de Universidades Católicas (8 instituciones en el país).

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

## 2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

De acuerdo a los Estatutos Generales, la Universidad como misión la búsqueda de la verdad a través de la realización de docencia, investigación, creación, innovación y vinculación con el medio, junto con la formación de graduados y profesionales de nivel superior, la prestación de servicios relacionados con su misión, para contribuir al desarrollo de la cultura y a la satisfacción de los intereses del país. La Universidad inspira y realiza todas sus actividades según los ideales, principios y actitudes católicas y salesianas, con particular preferencia por los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.

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

Como Universidad Católica, asume la inspiración cristiana en la continua reflexión de su comunidad sobre el saber humano y el sentido trascendente de la vida y que se manifiesta en una visión de mundo, de persona y de historia enraizada y en sintonía con el Evangelio de Cristo, respetando la diversidad cultural, en un estilo intelectual riguroso y crítico.

Como Universidad Salesiana, asume los valores del espíritu y de la pedagogía salesiana, inculturada en Chile desde 1887, así como el legado del Cardenal Silva Henríquez, reflejados en la opción por la formación de jóvenes y trabajadores en un clima de acogida, que facilita la formación de una comunidad universitaria en reciprocidad y participación, y en un estilo académico y de gestión que busca integrar la cultura, la vida y la fe.

De acuerdo a la Misión establecida en dicho proyecto, la Universidad se propone contribuir a la sociedad y a la iglesia, a través del desarrollo integral de sus estudiantes y su aporte en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano, mediante una docencia, investigación, innovación, creación y vinculación con el medio de calidad, en concordancia con su ideario formativo salesiano.

Por otra parte, en el mismo proyecto se establece como Visión, la aspiración de la Universidad a ser reconocida como una Institución comprometida con la promoción de una sociedad más justa y solidaria en nuestro país, mediante su aporte a los temas de juventud, educación y desarrollo humano, desde la investigación, innovación y creación que realiza, así como su difusión y transferencia a la comunidad.

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

- a) La libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.
- b) Una concepción de persona inspirada en el Evangelio que la pone en el centro de la vida y la promueve en su integridad, en cuanto sujeto de conciencia, libertad y responsabilidad.

- c) Un sentido ético que pone énfasis en la promoción de la justicia y de una cultura de la solidaridad.
- d) Un diálogo entre culturas y religiones diversas, entre cultura-ciencia-técnica y fe, que facilite la inculturación del Evangelio.
- e) Una sensibilidad y atención académica al mundo de los jóvenes para colaborar con ellos y desde ellos, en el desarrollo de sus talentos y en la superación de cualquier situación de vulnerabilidad.
- f) Una perspectiva ecológica que equilibra la acción humana y la preservación de la naturaleza con énfasis en la distribución sustentable y equitativa de los recursos.

Con relación a los ámbitos en que el Proyecto Institucional de la Universidad se desenvuelve y proyecta, en sintonía con las IUS, se establece como sus áreas de desarrollo las ciencias sociales y humanas, las ciencias religiosas y las ciencias de la ingeniería y la tecnología. Así como también en las ciencias de la comunicación y en las ciencias de la salud.

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

- Lograr que la Universidad se ubique entre las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir de la calidad de sus procesos formativos.
- Convertir a la Universidad en un referente en programas de postgrado, estudios, investigaciones y publicaciones en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los sectores más desfavorecidos de la sociedad.
- Ser reconocida como una Universidad comprometida en la promoción de los derechos humanos de los sectores socialmente desfavorecidos, mediante actividades de educación continua, de servicio a la comunidad y de aprendizaje en servicio.
- Asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales necesarios para que la Universidad pueda cumplir su misión con calidad, identidad y sustentabilidad.

En concordancia con los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional y los objetivos definidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, la Universidad también cuenta con un conjunto de políticas institucionales por las que también orienta el desarrollo de los principales propósitos institucionales. En el ámbito académico, las principales políticas institucionales corresponden a:

- Modelo de Formación
- Política Institucional de Postgrado
- Política Institucional de Investigación
- Política Institucional de Vinculación con el Medio

Asimismo, en el ámbito de la gestión institucional, estas políticas corresponden a:

- Política de Personal
- Política Institucional de Gestión Financiera

– Política Institucional de Comunicaciones

En la actualidad, la Universidad se encuentra concluyendo la formulación de su nuevo Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2021-2025, el cual se tiene previsto su sanción por la Junta Directiva en octubre del presente año. Para su formulación se ha realizado un análisis estratégico, que ha contemplado tanto un análisis de la situación interna de la Universidad, de la cual, este Informe ha constituido un antecedente fundamental, como un análisis de las condiciones del medio externo en que se desenvuelve.

### 3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

La Universidad establece en sus Estatutos Generales y en su Reglamento Orgánico el sistema de gobierno que la rige, de acuerdo a su carácter de universidad católica y de corporación de derecho privado, al Reglamento sobre Personalidad Jurídica y a la Ley Orgánica sobre Educación, en tanto Institución de Educación Superior.

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

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

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

El Consejo Universitario ejerce las potestades reglamentarias y académicas establecidas en la normativa institucional y está integrado, con derecho a voz y voto, por el Rector que lo preside; tres representantes designados por la Asamblea de Socios; dos representantes designados por la Junta Directiva; los Vicerrectores y el Director de Planificación y Desarrollo; los decanos de las Facultades; un representante de los académicos permanentes de cada Facultad, elegido por sus pares y otro representante, elegido por la totalidad de los académicos permanentes de la Universidad; un representante del personal de administración o de gestión, elegido por sus pares y dos representantes de los estudiantes, elegidos por su propio estamento.

El Rector ejerce las funciones ejecutivas de gobierno y administración de la Universidad, sin perjuicio de las atribuciones encomendadas por los órganos de gobierno antes señalados. El Rector es designado por el Presidente y Gran Canciller a partir de una terna presentada por un comité de búsqueda integrado por dos representantes de la Junta Directiva, dos representantes elegidos por los académicos y uno elegido por el personal de gestión.

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

Las Facultades también están dotadas, en su ámbito propio, de Consejos Académicos que tienen atribuciones asesoras y resolutivas en su función de colaborar en su gobierno. Los Consejos son integrados por los directores de las unidades académicas bajo su dependencia; por representantes de los académicos adscritos a sus unidades académicas y representantes de los estudiantes de sus programas de formación, en todos los casos elegidos por sus pares. El número de integrantes está determinado en proporción a las unidades académicas y programas de formación<sup>2</sup>.

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

La Vicerrectoría Académica tiene bajo su dependencia la Dirección de Docencia, la Dirección de Investigación y Postgrado, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, el Centro de Extensión y Servicios, la Dirección de Admisión y la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico. Además, el Vicerrector Académico preside la Comisión de Admisión y Matrícula y la Comisión de Personal Académico.

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

La Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil tiene bajo su dependencia la Dirección de Pastoral, la Dirección de Vinculación con el Medio, la Dirección de Formación Identitaria y la Dirección de Asuntos Estudiantiles. El Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil preside el Comité Institucional de Vinculación con el Medio.

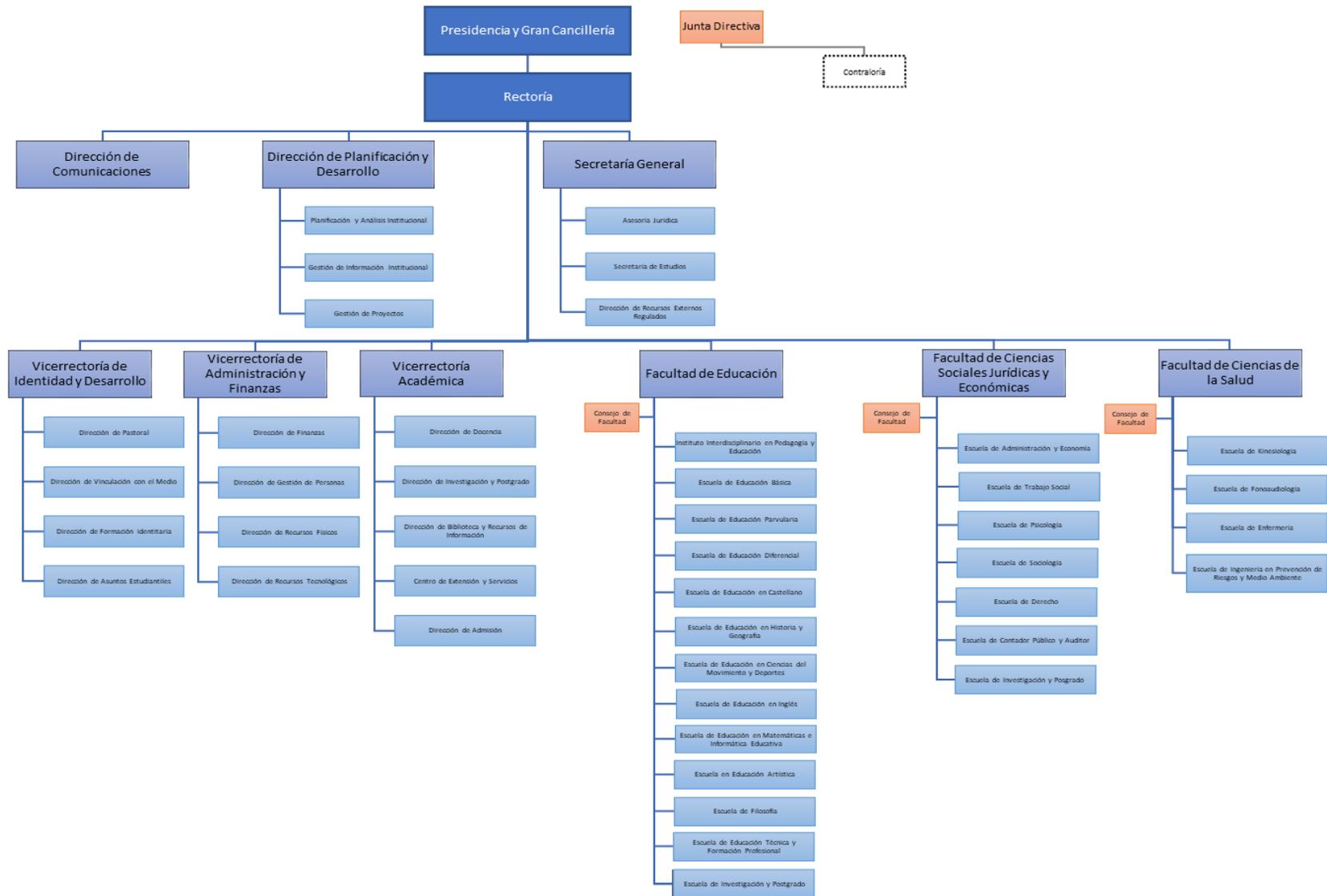
Bajo la dependencia directa del Rector se encuentran:

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

Esta estructura organizacional se muestra en el siguiente organigrama:

---

<sup>2</sup> Reglamento Orgánico de la UCSH.



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

## UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ AUTORIDADES SUPERIORES Y DIRECTIVOS

### – Asamblea de Socios

Razón Social	Representante y Cargo
Congregación Salesiana de Chile	P. Carlo Lira Airola, sdb. Inspector Provincial
Fundación Don Bosco	P. José Toledo Ralil, sdb. Presidente

### – Junta Directiva

Nombre	Cargo
P. Carlo Lira Airola, sdb	Presidente y Gran Canciller
P. David Albornoz Pavisic, sdb	Director
P. Claudio Cartes Andrades, sdb	Director
Sor Fanny Dobronic Rodríguez, fma	Directora
Beatrice Ávalos Davidson	Directora
Marcela Allue Nualart	Director
Mauricio Besio Rollero	Director
P. Galvarino Jofré Araya, sdb	Rector

### – Consejo Universitario

Nombre	Cargo
P. Galvarino Jofré Araya, sdb	Rector
Luis Alvarado S	Representante de la Asamblea de Socios
Eduardo Morales R	Representante de la Asamblea de Socios
P. Erik Oñate J, sdb	Representante de la Asamblea de Socios
Juan Andrés Berríos A	Representante de la Junta Directiva
María Isabel Castrillo Costa	Representante de la Junta Directiva
Álvaro Acuña Vercelli	Vicerrector Académico
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
Fernando Vergara Henríquez	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
Patricio Guerrero Molina	Director de Planificación y Desarrollo
Sandra Mora Palma	Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud
Nicolás Fleet Oyarce	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Luis Valenzuela Contreras	Decano de la Facultad de Educación
Justino Gómez De Benito	Representante Académico
Pamela Urra Arriagada	Representante Académico de la Facultad de Ciencias de la Salud
Ernesto Riffo Elgueta	Representante Académico de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Pablo Solorzano Marchant	Representante Académico de la Facultad de Educación
Jacqueline Pereira Poblete	Representante del Personal de Gestión
-	Representante de los Estudiantes <sup>(1)</sup>
-	Representante de los Estudiantes <sup>(1)</sup>
Leonardo Jaña López	Secretario General

(1) Los estudiantes no han realizado elecciones para nominar sus representantes

### – Autoridades Superiores Unipersonales

Nombre	Cargo
--------	-------

P. Carlo Lira Airola, sdb	Presidente y Gran Canciller
P. Galvarino Jofré Araya, sdb	Rector
Álvaro Acuña Vercelli	Vicerrector Académico
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
Fernando Vergara Henríquez	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
Leonardo Jaña López	Secretario General
Patricio Guerrero Molina	Director de Planificación y Desarrollo
Sandra Mora Palma	Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud
Nicolás Fleet Oyarce	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Luis Valenzuela Contreras	Decano de la Facultad de Educación

– **Directivos de Rectoría**

Nombre	Cargo
P. Galvarino Jofré Araya, sdb	Rector
Álvaro Acuña Vercelli	Vicerrector Académico
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
Fernando Vergara Henríquez	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
Leonardo Jaña López	Secretario General
Patricio Guerrero Molina	Director de Planificación y Desarrollo
Jenny Díaz Hernández	Directora de Comunicaciones

– **Directivos de la Facultad de Ciencias de la Salud**

Nombre	Cargo
Sandra Mora Palma	Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud
Marcia Castillo Guenul	Secretaria de Facultad de Ciencias de la Salud
Erika Caballero Muñoz	Directora de la Escuela de Enfermería
Denisse Navarro Bustamante	Directora de la Escuela de Fonoaudiología
Karina Monrroy Montecinos	Directora de la Escuela de Kinesiólogía
Carlos Herrera Vicencio	Director de la Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente

– **Directivos de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas**

Nombre	Cargo
Nicolás Fleet Oyarce	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Marcel Álvarez Lerzundi	Secretario de Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Cristián Gutiérrez Rojas	Director de la Escuela de Administración y Economía
Víctor Lindsay San Martín	Director de la Escuela de Contador Público y Auditor
Jorge Ormeño Fuenzalida	Director de la Escuela de Derecho
Gabriela Robles Sanzana	Directora de la Escuela de Psicología
Diosnara Ortega González	Directora de la Escuela de Sociología
Ruth Lizana Ibaceta	Directora de la Escuela de Trabajo Social
Juan Fernández Labbé	Director de la Escuela de Investigación y Postgrado
Cecilia Besser Spichiger	Directora del Centro de Estudios y Atención a la Comunidad

– **Directivos de la Facultad de Educación**

Nombre	Cargo
Luis Valenzuela Contreras	Decano de la Facultad de Educación
José Albuccó Henríquez	Secretario de Facultad de Educación
Francisco Montero Reyes	Director de la Escuela de Ciencias Religiosas
Francisco Valdés Lagos	Director de la Escuela de Educación Artística
Segundo Sepúlveda Silva	Director de la Escuela de Educación Básica

Emilio Rodríguez Macayo	Director de la Escuela de Educación Diferencial
Mario Molina Olivares	Director de la Escuela de Educación en Castellano
Patricia González Flores	Directora de la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes
Elena Romero Pérez	Directora de la Escuela de Educación en Historia y Geografía
Tamara Cortés Seitz	Directora de la Escuela de Educación en Inglés
Maritza Silva Acuña	Directora de la Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa
Patricia Lamig López	Directora de la Escuela de Educación Parvularia
Claudio Bobadilla Retamales	Director de la Escuela de Educación Técnica y Formación Profesional
Iván Briceño Ríos	Director de la Escuela de Filosofía
Hugo Miranda Yáñez	Director del Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación
Carolina Cuéllar Becerra	Director de la Escuela de Investigación y Postgrado
Juan Pablo Queupil Quilamán	Director del Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad

– **Directivos de la Vicerrectoría Académica**

Nombre	Cargo
Álvaro Acuña Vercelli	Vicerrector Académico
Paulina Silva Sánchez	Directora de Admisión
Carlos Molina Millán	Director de Biblioteca y Recursos de Información
Gonzalo Celis Bravo	Director de Docencia
Héctor Cavieres Higuera	Director de Investigación y Postgrado
Gabriela Amar Zajer	Directora del Centro de Extensión y Servicios

– **Directivos de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas**

Nombre	Cargo
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
Rosa Velásquez Galindo	Directora de Gestión de Personas
Lucy Verdejo Espínola	Directora de Finanzas
Patricio Hevia Irrarázaval	Director de Recursos Físicos
Rodrigo Parra Manquilef	Director de Recursos Tecnológicos

– **Directivos de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil**

Nombre	Cargo
Fernando Vergara Henríquez	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
José Alegría Morán	Director de Asuntos Estudiantiles
Sergio Torres Pinto	Director de Formación Identitaria
Giselle García-Hjarles Villanueva	Director de Pastoral Universitaria
Francisco De Ferrari Correa	Director de Vinculación con el Medio

– **Directivos de Secretaría General**

Nombre	Cargo
Leonardo Jaña López	Secretario General
Miriam Osorio Gómez	Directora de la Secretaría de Estudios
Felipe Marín Palma	Director de Recursos Externos Regulados



# **ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

## I. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

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

El Plan de Desarrollo Estratégico actualmente vigente para el período 2012 – 2020<sup>3</sup>, establece que la gestión institucional tiene como principio fundamental asegurar la identidad, calidad y sustentabilidad del Proyecto Institucional, de acuerdo a las siguientes orientaciones:

- Una gestión socialmente responsable, que contribuya al posicionamiento de la Universidad entre sus destinatarios y a su proyección en el medio en que se desenvuelve, de acuerdo a su identidad católica y salesiana.
- Una gestión realizada por personas que lideran los procesos institucionales con estándares de excelencia y establecen las políticas y mecanismos necesarios para el aseguramiento y el mejoramiento continuo de la calidad de sus acciones.
- Una organización y gobierno que aseguren tanto una gestión transparente y eficiente de los recursos como la estabilidad de sus ingresos y el equilibrio financiero y patrimonial necesarios para su sustentabilidad.
- Una universidad saludable, que favorece el desarrollo humano y que mejora la calidad de vida de la comunidad universitaria, construyendo ambientes físicos, psíquicos y sociales que estimulan estilos de vida individuales de calidad.

A partir de estas orientaciones y exigencias, en el Plan de Desarrollo Estratégico se ha establecido como objetivo estratégico de la gestión institucional: *asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales para el posicionamiento de la Universidad, preferentemente entre los jóvenes talentosos provenientes de los sectores socialmente desfavorecidos, así como la ampliación de la oferta de programas en las áreas contempladas en el Proyecto Institucional.*

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

- Programa de Empoderamiento de las Facultades
- Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica
- Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos
- Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución

En el proceso de acreditación anterior<sup>4</sup> se señaló que los propósitos contenidos en el Plan de Desarrollo Estratégico son consistentes con la Misión y Visión de la Universidad y que en todos ellos existe un claro sello salesiano, situación que se observa socializada en los distintos niveles organizacionales. A continuación, se presentan los principales aspectos relacionados con el análisis efectuado en la Universidad respecto de la aplicación, vigencia y resultados de las políticas y mecanismos empleados en el aseguramiento de la calidad en el área de gestión institucional.

---

<sup>3</sup> Aprobación de la Junta Directiva, sesión 11 de junio de 2012.

<sup>4</sup> Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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

En cada ámbito se identifican los correspondientes propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, se señalan las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad con que cuenta la Universidad, se concluye respecto de su vigencia, aplicación y resultados y de las mejoras que se desprenden de su análisis. Para este efecto se han considerado como fuentes de información la documentación y estadísticas oficiales de la Universidad. La información estadística proporcionada corresponde al período entre los años 2014 y 2019, aunque en los casos en que está disponible se hace referencia, también, al año 2020.

### 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.*

Los Estatutos y el Reglamento Orgánico de la Universidad, son las normas que establecen su organización interna, así como las funciones y atribuciones de las diversas áreas y unidades que la componen, en el desarrollo y cumplimiento de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional. Estas normativas han sido actualizadas en función del nuevo marco legal que regula el funcionamiento de las instituciones de educación superior.

A continuación, se identifica y detalla el sistema de gobierno y la estructura organizacional de la Universidad, así como las instancias de toma de decisiones y los mecanismos de control de la gestión institucional establecidos en su funcionamiento.

#### 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 institucional y académica (ver tabla 1.1.1).

**TABLA 1.1.1: AUTORIDADES UNIPERSONALES Y COLEGIADAS**

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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

A nivel del gobierno institucional, 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 administración superior de la Institución, correspondiéndole la dirección

general estratégica, así como la definición de criterios para su administración financiera y patrimonial, en conformidad a lo indicado en la Ley N° 21.091.

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, órgano colegiado en el que radican las potestades reglamentarias y académicas y conformado por los directivos superiores de la Universidad, representantes de los socios y la Junta Directiva, y representantes de los académicos, estudiantes y personal de gestión, elegidos por sus pares.

De esta manera, a nivel institucional, existe una clara separación entre la propiedad y la gestión de la Universidad, mediante la distinción de las atribuciones, responsabilidades y funciones de la Junta Directiva, nominada por los socios, y las del Consejo Universitario, con representación de la comunidad universitaria. Asimismo, en el ámbito de su estructura organizacional, de acuerdo a los Estatutos y al Reglamento Orgánico, se distinguen cuatro áreas de gestión: Presidencia y Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil y Vicerrectoría de Administración y Finanzas (ver tabla 1.1.2).

En el área de Presidencia y Rectoría, y dependiente directamente de la Junta Directiva, se encuentra la Contraloría, que tiene como función principal la fiscalización de la gestión y el uso de los recursos institucionales. Por su parte, bajo dependencia directa de la Rectoría, existen las siguientes unidades que desarrollan funciones referidas al control institucional, la gestión estratégica y las comunicaciones corporativas:

- Secretaría General: tiene por funciones la asesoría jurídica en todos los actos, convenios y resoluciones de la Universidad, así como su fiscalización; el registro de todas las actuaciones de la institución, así como la gestión de los recursos académicos internos asociados a la realización de la docencia; y la gestión de los recursos académicos externos a la universidad que cuenten con regulación propia, requeridos por la institución para el desarrollo de su quehacer, en ejercicio de su autonomía académica y administrativa.
- Dirección de Planificación y Desarrollo: tiene como funciones la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de planificación institucional, así como los procesos de análisis para la gestión y el aseguramiento de la calidad institucional; el estudio, análisis y proyección del comportamiento del medio institucional; la provisión, gestión y comunicación de la información oficial de la Universidad para la gestión institucional y el cumplimiento de las exigencias o solicitudes de organismos externos; y el apoyo técnico y administrativo para la formulación, postulación y ejecución de proyectos realizados por unidades académicas y de gestión con fondos concursables.
- Dirección de Comunicaciones: es la encargada de la difusión, promoción y proyección de la imagen institucional y de sus programas y servicios, así como de la comunicación del quehacer institucional en la comunidad universitaria y en el medio nacional e internacional.

En relación con las tres Vicerrectorías actualmente existentes, sus principales funciones de gestión son las siguientes:

- Vicerrectoría Académica: tiene como funciones la orientación, supervisión, coordinación y evaluación de la calidad de las actividades académicas que la Universidad realiza en los ámbitos de la docencia, la investigación, creación e innovación y en el desarrollo de la 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.
  - Vicerrectoría de Administración y Finanzas: gestión administrativa y financiera de la Universidad, mediante la gestión del personal y de los recursos financieros, físicos y tecnológicos. También le corresponde la coordinación administrativa con las Facultades y la comunicación con los organismos gremiales de los trabajadores.

**TABLA 1.1.2: ÁREAS Y UNIDADES DE GESTIÓN**

Áreas de Gestión	Unidades de Gestión
Presidencia	Contraloría
Rectoría	Secretaría General Dirección de Planificación y Desarrollo Dirección de Comunicaciones
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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Con la finalidad de seguir fortaleciendo el desarrollo de la estructura organizacional de la Universidad, en el año 2016, en la Dirección de Planificación y Desarrollo se creó la unidad de Gestión de Proyectos Institucionales con la finalidad de coordinar y apoyar a las unidades académicas y de gestión en la formulación y presentación de proyectos a fondos concursables. Asimismo, dependiente de la Secretaría General, en el año 2019, se creó la Dirección de Recursos Externos Regulados, con la finalidad de gestionar los recursos institucionales que se destinan para el acceso a campos clínicos, en aquellas carreras del área de Salud que los requieren para su formación práctica.

En el ámbito del gobierno y de la estructura académica, de acuerdo a los Estatutos y el Reglamento Orgánico, la Universidad se organiza en Facultades, siendo el Decano su autoridad superior, 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 de las unidades académicas 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, que desarrolla docencia, investigación y vinculación con el medio. 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, elegidos por sus pares.

Por otra parte, los Institutos son unidades académicas orientadas al desarrollo académico de un determinado ámbito disciplinar o en ámbitos inter o transdisciplinarios, así como los Centros que tienen como función principal la realización de actividades de investigación o vinculación con el medio. Los programas, por su parte, son unidades académicas responsables de la docencia en ámbitos disciplinares transversales como bachilleratos, ciclos básicos o planes comunes.

En la actualidad se encuentran funcionando la Facultad de Ciencias de la Salud, la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y la Facultad de Educación. En el año 2018, se suprimió la anterior Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía<sup>5</sup>, quedando sus Escuelas de Ciencias Religiosas y de Filosofía bajo dependencia de la Facultad de Educación, debido a que imparten las carreras de pedagogía en sus respectivos ámbitos disciplinares. Por su parte, esta reestructuración también significó la creación de tres institutos disciplinares en Filosofía, Teología y Pastoral Juvenil, los que fueron radicados en la Dirección de Formación Identitaria, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

En las tres actuales Facultades existen 22 Escuelas de Pregrado y un Instituto. En el año 2018 se crearon las Escuelas de Investigación y Postgrado en las Facultades de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y de Educación, respectivamente, bajo cuya dependencia se encuentran sus correspondientes centros de investigación. Asimismo, bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica se encuentra la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico y el Centro de Extensión y Servicios. Por su parte, en la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, bajo dependencia de la Dirección de Formación Identitaria se encuentran tres institutos (ver tabla 1.1.3).

**TABLA 1.1.3: ÁREAS Y UNIDADES ACADÉMICAS**

Áreas Académicas	Unidades Académicas
Facultad de Ciencias de la Salud	Escuela de Enfermería Escuela de Fonoaudiología Escuela de Kinesiología Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	Escuela de Administración y Economía Escuela de Contador Público y Auditor Escuela de Derecho Escuela de Psicología Escuela de Sociología Escuela de Trabajo Social Escuela de Investigación y Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud Centro de Estudios y Atención a la Comunidad
Facultad de Educación	Escuela de Educación Artística

<sup>5</sup>Resolución de Rectoría N° 2018/033, UCSH.

Áreas Académicas	Unidades Académicas
	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 Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad
Vicerrectoría Académica	Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico Centro de Extensión y Servicios
Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil:	Dirección de Formación Identitaria - Instituto Teológico Egidio Viganó - Instituto de Filosofía Juvenil Dho - Instituto de Pastoral Juvenil

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, es posible establecer que la Universidad cuenta con una normativa institucional, en particular los Estatutos Generales y el Reglamento Orgánico, que identifica las autoridades y organismos colegiados de su gobierno, define su organización y establece las funciones de sus unidades de manera clara y consistente. Esta situación fue reconocida en el proceso de acreditación anterior<sup>6</sup>, en el que se señaló que el sistema de gobierno de la Universidad se encuentra delimitado con funciones y responsabilidades definidas en su normativa y que cuenta con una estructura formal y definida, con cuerpos colegiados y autoridades unipersonales individualizadas, estructura que es funcional a sus definiciones.

La Universidad ha estado realizando un esfuerzo significativo para ampliar y adecuar la estructura organizacional académica de sus actividades de docencia de postgrado y de investigación, mediante la creación de unidades académicas orientadas exclusivamente a dichas funciones, con la finalidad de potenciar su desarrollo.

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.

## **b) Instancias de toma de decisiones**

La definición del Proyecto Institucional de la Universidad es una atribución de la Junta Directiva y, en virtud de ello, le corresponde adoptar las decisiones estratégicas para su concreción, así como aquellas decisiones patrimoniales más relevantes, relativas a los bienes inmuebles y a la contratación de empréstitos, y la aprobación de los planes de desarrollo estratégico, los criterios de gestión presupuestaria y el presupuesto anual, las normas de organización y la creación o supresión de sedes y programas de formación conducentes a grados y títulos, entre otras materias.

<sup>6</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

La aprobación de los reglamentos y normas generales de la Universidad, a propuesta del Rector, es una atribución del Consejo Universitario, además de proponer, para su aprobación por la Junta Directiva, modificaciones al Proyecto Institucional, la planificación estratégica institucional y los programas de formación conducentes a grados y títulos, entre otras atribuciones.

Por su parte, las decisiones relacionadas con la conducción y gestión de la Universidad, le corresponden al Rector, para lo cual es asesorado por el Comité Ejecutivo, instancia integrada por los Vicerrectores, el Secretario General y el Director de Planificación y Desarrollo, quienes realizan propuestas al Rector en el ámbito específico de sus competencias, a partir del trabajo de los equipos profesionales bajo su dependencia. Adicionalmente, en decisiones relevantes, como la planificación estratégica, la gestión presupuestaria y la evaluación institucional, funciona como instancia de consulta y coordinación institucional el Comité de Coordinación, en el que participan los Decanos junto con los integrantes del Comité Ejecutivo.

En el ámbito académico, los Consejos de Facultades funcionan como organismos de carácter resolutivo y consultivo o asesor del Decano con la participación de directivos, académicos y estudiantes, según lo determinado por el Reglamento Orgánico. Similares funciones y composición tienen los Consejos de las Escuelas o Institutos, respecto de su Director.

La participación del estamento académico no sólo se limita a la elección de sus representantes en el Consejo Universitario, en los Consejos de las Facultades y de las Escuelas e Institutos, sino también en la elección de dos miembros del comité de búsqueda para la nominación del Rector y de los Decanos. En Consejo Universitario y en los Consejos de Facultades, Escuelas e Institutos también participan representantes de los estudiantes y, en el primero, también un representante del personal de gestión.

Considerando las regulaciones establecidas en la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, desde el año 2018 se ha realizado un significativo esfuerzo por ajustar la normativa institucional a estos nuevos requerimientos. Por una parte, la Asamblea de Socios aprobó la modificación de los Estatutos Generales de la Universidad y, por otra, la Junta Directiva aprobó una Política de Solución de Conflictos de Intereses<sup>7</sup>, así como modificaciones al Reglamento Orgánico<sup>8</sup>. Adicionalmente, el Consejo Universitario aprobó los nuevos Reglamento del Académico<sup>9</sup>, Reglamento del Estudiante de Pregrado<sup>10</sup>, Reglamento de Programas de Postgrado<sup>11</sup>, Reglamento de Convivencia y Responsabilidad Universitaria<sup>12</sup> y Política de Personal<sup>13</sup>.

Estas acciones buscan dar cumplimiento a las nuevas exigencias legales, concentrando en la Junta Directiva la dirección superior de la gestión financiera y patrimonial de la institución, explicitando las atribuciones de dirección académica, económica y administrativa del Rector y su equipo directivo, y manteniendo las atribuciones ya conferidas a las Facultades y su orgánica interna; actualizando el principal estatuto de derechos y deberes de los estudiantes de pregrado y postgrado; actualizando

---

<sup>8</sup> Resolución de Rectoría N° 2019/049, UCSH.

<sup>9</sup> Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH.

<sup>10</sup> Resolución de Rectoría N° 2018/088, UCSH

<sup>11</sup> Pendiente de aprobación por Consejo Universitario

<sup>12</sup> Resolución de Rectoría N° 2019/024, UCSH

<sup>13</sup> Resolución de Rectoría N° 2018/044, UCSH.

la normativa de postgrado a las nuevas exigencias legales; 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.

Por otra parte, los cambios señalados a la normativa de la Universidad, ha permitido también la generación de condiciones adecuadas para el funcionamiento de su organización académica basada en Facultades, 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.

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. Estas normativas se han ajustado al nuevo marco legal que regula a las instituciones de educación superior.

Las decisiones concernientes a los principales procesos institucionales son objeto de procesos consultivos a distintos niveles, aspecto reconocido en el proceso de acreditación anterior<sup>14</sup> en el que se relevó que la constitución de algunos cuerpos colegiados es transversal, con representantes de todos los estamentos en instancias como comités y consejos, otorgándole un carácter inclusivo y representativo importante.

Asimismo, del análisis de la vigencia y funcionamiento de estas instancias se desprende que se encuentran operando en todos los niveles institucionales de manera regular, 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. No obstante, la participación de los estudiantes en estas instancias no presenta una regularidad suficiente, debido a sus bajos niveles de organización, a pesar del apoyo que brinda la Institución para ello.

### **c) Mecanismos de control**

La Universidad cuenta con mecanismos de control establecidos tanto a nivel institucional como de sus procesos académicos y administrativos. A nivel institucional, la Junta Directiva, por medio de la Contraloría bajo su dependencia, constituye la principal instancia de control, radicando en ella la fiscalización de la gestión y del uso de los recursos institucionales. Para estos efectos, la Junta Directiva somete los estados financieros a una auditoría externa, la cual es seleccionada por ésta a propuesta del Contralor. Por su parte, también a nivel institucional, radica en la Secretaría General la fiscalización de la legalidad de las actuaciones institucionales y de las documentaciones oficiales.

También a nivel institucional y de manera transversal, funcionan un conjunto de comités y comisiones que realizan el control y supervisión de procesos institucionales relacionados con la admisión y matrícula de estudiantes, la producción curricular, la vinculación con el medio, el personal académico y de gestión, el aseguramiento de la calidad y la gestión financiera (ver tabla 1.1.4).

---

<sup>14</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

**TABLA 1.1.4: UNIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES**

Unidades de Control	Procesos de Control y Supervisión
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	Reclutamiento y selección del personal académico Jerarquización y categorización de los académicos Perfeccionamiento de los académicos
Comisión de Personal de Gestión	Reclutamiento y selección del personal de gestión Perfeccionamiento y capacitación del personal de gestión
Comité Institucional de Calidad	Procesos de autoevaluación Procesos de acreditación y certificación
Comisión de Finanzas	Análisis de flujos financieros Ejecución presupuestaria

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

A nivel de los procesos académicos, de manera centralizada, las unidades e instancias bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica, de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil y de la Secretaría General realizan el control de los procesos académicos relacionados con la gestión de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio (ver tabla 1.1.5).

**TABLA 1.1.5: UNIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS ACADÉMICOS**

Unidades de Control	Procesos de Control y Supervisión
Dirección de Docencia	Actividades docentes de pregrado Procesos curriculares Acompañamiento de estudiantes Innovación de la docencia
Secretaría de Estudios	Registros académicos Certificación de títulos, grados y diplomas Planificación de procesos docentes y recursos didácticos
Dirección de Recursos Externos Regulados	Gestión de recursos para campos clínicos Aseguramiento de la calidad del uso de campos clínicos
Dirección de Asuntos Estudiantiles	Programas extracurriculares Organizaciones estudiantiles
Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Cobertura bibliográfica Inversiones en colecciones físicas y digitales Diseño y formación para el uso del campus virtual Recursos de aprendizaje
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 Vinculación con el Medio	Programas y actividades de vinculación con el medio Responsabilidad Universitaria y Derechos Humanos Seguimiento de titulados

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por su parte, las Facultades en cumplimiento de sus funciones de gestión, controlan y supervisan las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio que sus unidades académicas realizan

en los ámbitos disciplinares y profesionales que les competen. En particular, respecto de la docencia, las unidades académicas supervisan directamente la ejecución de los programas de estudios bajo su responsabilidad, así como las evaluaciones que se realizan a los estudiantes.

A nivel de los procesos administrativo, los mecanismos de control están referidos a la gestión del personal, la gestión financiera, la gestión de los recursos físicos y tecnológicos, la planificación institucional, funciones ejercidas tanto por las unidades bajo dependencia de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, la Dirección de Planificación y Desarrollo, la Secretaría General y la Dirección de Comunicaciones (ver tabla 1.1.6).

**TABLA 1.1.6: UNIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Unidades de Control	Procesos de Control y Supervisión
Dirección de Gestión de Personas	Contratación del personal Compensaciones del personal Evaluación del desempeño del personal Desvinculaciones y retiros del personal
Dirección de Finanzas	Gestión de flujos de caja Información contable y financiera Ejecución y control presupuestario Financiamiento estudiantil
Dirección de Recursos Físicos	Adquisiciones Servicios externos Control de activo fijo Proyectos de infraestructura
Dirección de Recursos Tecnológicos	Sistemas de información Servidores y plataformas Equipamiento y software
Dirección de Planificación y Desarrollo	Planificación institucional Control de gestión Información institucional Gestión de proyectos institucionales Rendición de recursos externos
Secretaría General: Asesoría Jurídica	Contratos y Convenios
Dirección de Comunicaciones	Comunicaciones internas Imagen institucional

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Desde el año 2016, las Direcciones de Investigación y Postgrado y de Vinculación con el Medio, han estado desarrollando mecanismos de seguimiento y monitoreo de indicadores de recursos, procesos y resultados en dichas actividades. En particular, se destaca el lanzamiento y operación de una plataforma para el seguimiento y evaluación de las acciones de vinculación con el medio (SiSE), con la finalidad de registrar y medir el impacto de dichas actividades.

Asimismo, desde el año 2018, la Dirección de Planificación y Desarrollo, a través de su unidad de Planificación y Análisis Institucional, se encuentra desarrollando funciones de control de gestión, orientada al seguimiento y evaluación de las actividades planificadas y los recursos asignados en los planes anuales de trabajo y su impacto sobre los indicadores considerados en la planificación estratégica. Por otra parte, en esta Dirección, la unidad de Gestión de Proyectos Institucionales actúa como Unidad de Coordinación Institucional para la rendición de fondos externos ante los organismos pertinentes. Adicionalmente, ha desarrollado una plataforma denominada Banco de Proyectos para el registro y seguimiento de los proyectos financiados con fondos externos, desde su etapa de formulación hasta su cierre, en el caso de adjudicación.

En la Secretaría General, desde el año 2019, la Dirección de Recursos Externos Regulados, controla los recursos destinados al acceso a campos clínicos, así como verifica el 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.

En este sentido, la Universidad, en el proceso de mejora continua del desarrollo e instalación de sus sistemas de información, se encuentra en la actualidad realizando una mayor integración de datos y una ampliación en el desarrollo de herramientas informáticas para el soporte de la gestión académica y administrativa, a partir de lo cual se espera seguir ampliando el acceso y uso de la información para la gestión, control y seguimiento de los principales procesos institucionales.

De forma complementaria, la Universidad ha mantenido la política de evaluación o autoevaluación para la acreditación o certificación de su quehacer por entidades externas, en todas sus áreas y en sus distintos niveles. 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, el Centro de Extensión y Servicios (CES) se encuentra certificado, como organismo técnico de capacitación, bajo la Norma Chilena 2728 y la Norma ISO 9001/2015. Bajo esta última norma también se encuentran, certificados los procesos de registros académicos y de certificación de títulos, grados y diplomas a cargo de la Secretaría de Estudios, dependiente de la Secretaría General, así como los principales procesos de las cuatro direcciones dependientes de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos establecidos y mecanismos específicos para el control de sus principales procesos, tanto a nivel institucional como de sus procesos académicos y administrativos. La Junta Directiva, por intermedio del Contralor, realiza la fiscalización de la gestión y del uso de los recursos institucionales, sometiendo a auditoría externa los estados financieros de la Universidad. Asimismo, por intermedio de las distintas comisiones institucionales se realiza el control y seguimiento de los principales procesos institucionales. Por su parte, las distintas unidades de gestión, tanto a nivel de Rectoría como de las Vicerrectorías, realizan el control de los procesos administrativos de los cuales son responsables y, a su vez, las Facultades cumplen la misma función respecto de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio, realizada por sus unidades académicas.

Del análisis de su vigencia y aplicación, se constata que las instancias, procedimientos y mecanismos de control se encuentran plenamente operando en las áreas y niveles que corresponden. En particular, la participación de la Universidad en la acreditación institucional y de programas de pregrado, así como la certificación de parte importante de sus procesos administrativos, ha permitido avanzar en el control, seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación de su desempeño. También, la mayor integración de datos y la ampliación de herramientas informáticas para el soporte de la gestión académica y administrativa, permitirá seguir mejorando el acceso y uso de la información para la gestión y control de los procesos institucionales.

## 1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas

La Política de Personal de la Universidad, actualizada en el año 2018<sup>15</sup>, establece los principios que guían la gestión de su personal, así como los criterios que deben considerarse en las decisiones respecto de las dotaciones, retribuciones, evaluación del desempeño y desarrollo del personal. Adicionalmente, los mecanismos y procedimientos para la gestión de los distintos ámbitos del personal se encuentran definidos en tres manuales: Manual de Gestión de Personas, Manual de Descripciones de Cargo y Manual de Evaluación del Desempeño. En el caso del personal académico, además se contempla el Reglamento del Académico<sup>16</sup> y otras normas que emanan de la Vicerrectoría Académica.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020<sup>17</sup> 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 establece como meta mejorar las condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad, mediante la actualización de la política institucional de personal.

En este sentido, los directivos de cada unidad que conforma la estructura organizacional de la Universidad, son los responsables de la gestión de los equipos de trabajo bajo su dependencia, en términos de la definición de sus funciones, ámbitos de desempeño y resultados esperados de sus acciones, contando para ello tanto con las facultades necesarias para supervisar y evaluar su desempeño, como con el apoyo de la Dirección de Gestión de Personas para desarrollar su labor<sup>18</sup>. 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. Cabe señalar que la Dirección de Gestión de Personas ha certificado bajo la Norma ISO 9001-2015 los procedimientos específicos para los principales procesos que realizan cada una de sus unidades.

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.

### a) Organización, funciones y dotaciones de personal

---

<sup>15</sup>Resolución de Rectoría N° 2018/044, UCSH.

<sup>16</sup>Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH.

<sup>17</sup>Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, UCSH.

<sup>18</sup>Resolución de Rectoría N° 2019/049, UCSH.

La estructura organizacional de la Universidad se ha establecido en función de los propósitos establecidos en su Proyecto Institucional y en el Plan de Desarrollo Estratégico formulado para su concreción. En base a esta estructura organizacional, se determinan las dotaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de cada área y de sus unidades y, en consecuencia, la diferenciación de funciones asociadas a los cargos y puestos que las componen.

La Política de Personal de la Universidad distingue entre las funciones y dotaciones correspondientes al personal académico respecto de las que corresponden al personal de gestión. Esta distinción 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 institucional.

Las dotaciones académicas y de gestión contemplan tanto plantas ordinarias como especiales, contemplando esta última, la contratación de personal para desempeñar labores por hora o temporales. No obstante, las dotaciones de las plantas ordinarias de las unidades académicas y de gestión están sujetas a evaluación y revisión periódica, en función de los planes anuales de trabajo y su correspondiente presupuesto. De esta manera, se procura 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.

En este sentido, desde el año 2010, la Universidad cuenta con un diccionario y matriz de competencias por familia de cargo, donde se identifican competencias sello y de gestión. 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.

Asimismo, desde el año 2012, se ha desarrollado 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 año 2018 se llevó a cabo la revisión y validación de 191 descripciones sobre un total de 203 cargos de gestión, equivalente al 91%. Los cargos restantes se encuentran en etapa de revisión debido, principalmente, a los recientes cambios en la estructura organizacional. A partir de estos antecedentes se está formulando el Manual de Descripciones de Cargo, el que se formalizará en el transcurso del año 2020.

En lo que respecta a la dotación total de personal de la Universidad, durante el año 2019 trabajaron 1.033 personas, cuya edad promedio era de 44 años y un nivel de escolaridad de 18 años de estudio en promedio, correspondiendo el 71% de esta dotación al personal académico. En los últimos cinco años, la dotación total del personal aumentó en un 14%; siendo el personal académico el que aumentó en mayor proporción, lo que evidencia el esfuerzo que ha ido desarrollando la Institución por fortalecer su dotación académica. En este mismo período la proporción de estudiantes por trabajador no ha experimentado cambios significativos, de manera que el aumento en las dotaciones ha respondido al aumento de su matrícula (ver tabla 1.2.1).

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

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Personal Académico	605	616	661	712	731
Personal de Gestión	299	301	290	292	302
<b>Dotación Total</b>	<b>904</b>	<b>917</b>	<b>951</b>	<b>1.004</b>	<b>1.033</b>
<b>Estudiantes por Trabajador</b>	<b>6,6</b>	<b>6,8</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>	<b>7,1</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Durante el año 2019, en los programas de pregrado de la Universidad trabajaron 731 académicos, con un promedio de edad de 44 años y un nivel de escolaridad de 19 años. Los académicos en planta ordinaria representaron el 26% de los académicos contratados, de los cuales el 76% cumplía funciones exclusivamente académicas y el resto funciones de gestión. En los últimos seis años los académicos en planta especial aumentaron en un 25%, aunque los académicos en planta ordinaria con funciones exclusivamente académicas aumentaron en porcentaje superior a los que desempeñan funciones de gestión, representando el compromiso institucional por fortalecer el núcleo de su quehacer (ver tabla 1.2.2).

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

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
- Académicos Planta Ordinaria en Funciones Académicas	123	127	135	141	143
- Académicos Planta Ordinaria en Funciones de Gestión	46	44	44	44	45
Académicos en Planta Ordinaria	169	171	179	185	188
Académicos en Planta Especial	436	445	482	527	543
<b>Total Académicos</b>	<b>605</b>	<b>616</b>	<b>661</b>	<b>712</b>	<b>731</b>
<b>Estudiantes por Académico</b>	<b>9,8</b>	<b>10,1</b>	<b>10,2</b>	<b>10,2</b>	<b>10,0</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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, a excepción de los cargos directivos superiores.

De los 731 académicos contratados en el año 2019, 709 realizaron docencia en programas de pregrado y 44 en programas de postgrado, de manera que hay 22 académicos que realizaron docencia en ambos tipos de programas. En ese mismo año, el 25% de los académicos en programas de pregrado pertenecían a la planta ordinaria, mientras que ese porcentaje se elevaba al 70% en los programas de pregrado, lo que evidencia el esfuerzo institucional por dotar a los programas de postgrado de una planta dedicada, considerando que, en el año 2014, esa cifra alcanzaba a 51% (ver tabla 1.2.3).

**TABLA 1.2.3: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO POR TIPO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN  
(En número de personas)**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Programas de Pregrado</b>					
- Académicos Planta Ordinaria en Funciones Académicas	122	126	134	140	133
- Académicos Planta Ordinaria en Funciones de Gestión	46	44	44	44	44
Académicos en Planta Ordinaria	168	170	178	184	177

Académicos en Planta Especial	426	434	467	513	532
<b>Total Académicos en Programas de Pregrado</b>	<b>594</b>	<b>604</b>	<b>645</b>	<b>697</b>	<b>709</b>
<b>Estudiantes de Pregrado por Académico</b>	<b>9,1</b>	<b>9,6</b>	<b>9,8</b>	<b>9,5</b>	<b>9,7</b>
<b>Programas de Postgrado</b>					
- Académicos Planta Ordinaria en Funciones Académicas	4	5	5	8	12
- Académicos Planta Ordinaria en Funciones de Gestión	19	18	17	19	19
Académicos en Planta Ordinaria	23	23	22	27	31
Académicos en Planta Especial	13	14	17	18	13
<b>Total Académicos en Programas de Postgrado</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>45</b>	<b>44</b>
<b>Estudiantes de Postgrado por Académico</b>	<b>14,3</b>	<b>11,6</b>	<b>11,3</b>	<b>15</b>	<b>9,9</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto del personal de gestión, sus dotaciones se diferencian según las funciones y el 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 2019, el personal en funciones de gestión que trabajó en la Universidad correspondió a 302 personas, con un promedio de edad de 43 años y un nivel de escolaridad promedio de 14 años de estudio. Sin embargo, el personal directivo muestra un nivel de escolaridad de 19 años en promedio, mientras que el personal de mantención y servicios alcanza un nivel de escolaridad de 12 años en promedio, situación que evidencia la coherencia entre los niveles de formación del personal con los requerimientos de sus cargos. De estas dotaciones, el personal en funciones administrativas representó el 52% del total, aunque este estamento experimentó una reducción del 2% en los últimos seis años, lo que se explica por el esfuerzo desarrollado por la Universidad para contar con personal con mayor nivel de cualificación, privilegiando el incremento del estamento profesional y técnico, el que se incrementó en un 6%. Por otra parte, el aumento del personal de gestión ha sido inferior al incremento de la matrícula de estudiantes (ver tabla 1.2.4).

**TABLA 1.2.4: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL DE GESTIÓN  
(En número de personas)**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Personal Directivo No Académico	16	17	13	13	14
Personal Profesional y Técnico	124	119	111	126	132
Personal Administrativo	159	165	166	153	156
<b>Dotación Total</b>	<b>299</b>	<b>301</b>	<b>290</b>	<b>292</b>	<b>302</b>
<b>Estudiantes por Personal de Gestión</b>	<b>19,8</b>	<b>20,8</b>	<b>23,2</b>	<b>25,0</b>	<b>24,3</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En relación con las áreas en que se desempeña el personal, en el año 2019, el 69% del personal se encontraba adscrito a las Facultades, mientras que el resto del personal se distribuyó entre las distintas áreas de gestión de la Universidad, siendo la Vicerrectoría de Administración y Finanzas el área con mayor dotación. Asimismo, es el personal de las Facultades el que experimentó el mayor

aumento de su dotación, lo que refleja la decisión institucional de fortalecer el funcionamiento de las Facultades (ver tabla 1.2.5).

**TABLA 1.2.5: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO SEGÚN ÁREA INSTITUCIONAL**  
(En número de personas)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Facultades	598	609	649	698	711
Presidencia y Rectoría	42	41	42	42	69
Vicerrectoría Académica	119	118	117	98	87
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	109	114	105	107	108
Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	36	35	38	59	58
<b>Total Áreas</b>	<b>904</b>	<b>917</b>	<b>951</b>	<b>1.004</b>	<b>1.033</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Además del personal propio, también la Universidad dispone de personal subcontratado en tres áreas de servicio: aseo, seguridad y atención de paramédicos. En el año 2019, este personal alcanzó a un 8% en comparación con la dotación total del personal contratado por la Universidad, representando el personal de aseo la mayor proporción del personal subcontratado. En los últimos cinco años, esta proporción se ha mantenido estable (ver tabla 1.2.6).

**TABLA 1.2.6: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SUBCONTRATADO**  
(En número de personas)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Personal de Aseo	34	38	37	45	51
Personal de Seguridad	32	30	32	30	28
Personal Paramédicos	3	3	3	5	5
<b>Total Personal subcontratado</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>80</b>	<b>84</b>
<b>P. Subcontratado / P. Contratado UCSH</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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.

De acuerdo a estos antecedentes, se constata que la Universidad cuenta con una normativa que determina la organización y funciones del personal. En particular, ella se encuentra contenida en la Política de Personal y en los manuales que lo acompañan. Asimismo, de la información analizada, se desprende que, para el desempeño de las funciones que se les encomienda y las operaciones que realizan, sus dotaciones resultan ser suficientes en su cantidad. De hecho, la suficiencia del personal para el desarrollo del proyecto educativo, fue uno de los aspectos reconocidos en el proceso de acreditación anterior<sup>19</sup>.

<sup>19</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

Del análisis de la vigencia y aplicación de la normativa que regula la organización, funciones y dotaciones del personal, se desprende que se encuentra operando plenamente en todos los niveles y ámbitos de la organización de la Universidad. De sus resultados destaca que tanto el personal académico como las dotaciones de las Facultades son las que han experimentado un mayor aumento en su número, en correspondencia a la mayor matrícula de estudiantes, mientras que en el personal de gestión, el mayor crecimiento se ha dado en el estamento profesional y técnico.

## **b) Mecanismos de selección, contratación e inducción del personal**

Los mecanismos de selección, contratación e inducción de las distintas dotaciones de personal de la Universidad se encuentran establecidos en el Manual de Gestión de Personas, siendo complementados por el Reglamento del Académico, en el caso del personal académico, y el Reglamento Orgánico, en el caso del personal directivo.

En general, la selección de personal para las distintas dotaciones de la Universidad, se realiza por la vía de concurso interno o externo, estableciéndose los mecanismos y procedimientos asociados en el Manual de Gestión de Personas. En el Reglamento Orgánico se contemplan otros mecanismos para el caso de los procesos de selección de directivos superiores, que puede ser mediante la constitución de un Comité de Búsqueda o la nominación directa por la autoridad que tenga la facultad de hacerlo. También para el caso de los directivos de Escuela, además del concurso interno o externo, cuando el Decano respectivo lo estime pertinente, se puede realizar una consulta a los académicos para su nominación. Asimismo, el Reglamento Orgánico hace mención de mecanismos de designación para subrogancia o interinato en el caso de algunos cargos directivos.

Por su parte, la contratación del personal se realiza cumpliendo con las normas legales vigentes y estableciendo condiciones que aseguren la reciprocidad de las compensaciones pactadas y los desempeños comprometidos. Para 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 de jornada completa y 22 horas para el caso del personal de media jornada, incluyendo las horas destinadas a la colación, lo que se traduce en una jornada laboral efectiva de 40 y 20 horas respectivamente.

El ingreso del trabajador a la Universidad, de ordinario se realiza mediante un contrato de trabajo indefinido, aunque en el caso de los académicos adjuntos, inicialmente se establece un contrato de trabajo a plazo fijo para los dos primeros semestres e indefinido al tercer semestre consecutivo. De igual manera, en el caso del personal de gestión se puede establecer un contrato a plazo fijo, pasando por un período de prueba, al término del cual se extiende a indefinido si existe una buena evaluación de su desempeño por parte de la jefatura respectiva.

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, también a los académicos adjuntos que soliciten expresamente esta modalidad de contratación. Aunque esta modalidad, con la finalidad de asegurar la cobertura previsional al término de su vida laboral, se aplicó inicialmente sólo a los académicos adjuntos que se encontraran jubilados o mantuvieran un contrato a jornada completa con otra institución u organización, en la actualidad se considera su mera solicitud, en virtud, de la reforma previsional establecida por la ley N° 20.255, que establece la obligatoriedad gradual de realizar cotizaciones previsionales para quienes presten servicios a honorarios.

La aplicación de estos criterios de contratación se traduce en que, en el año 2019, el 89% del personal estaba vinculado laboralmente a la Universidad bajo la modalidad de contrato de trabajo y el 58% de éstos tenía un contrato de trabajo indefinido. Mientras que en los últimos cinco años los contratos de prestación de servicios son los que más aumentaron, siguen siendo la modalidad de vinculación contractual menos utilizada por la Institución, alcanzando el año 2019 un 11%. No obstante, en términos de jornada completa equivalente (JCE), los contratos de prestación de servicios sólo representan un 4% del total, siendo los contratos indefinidos los que representan un mayor porcentaje con un 61% (ver tabla 1.2.7).

**TABLA 1.2.7: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN TIPO DE CONTRATO**  
(En número de personas y en JCE)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Contratos Indefinidos	535	546	529	580	604
Contratos a Plazo Fijo	300	298	331	322	317
Contratos de Prestación de Servicios	69	73	91	102	112
<b>Total Contratos</b>	<b>904</b>	<b>917</b>	<b>951</b>	<b>1.004</b>	<b>1.033</b>
Contratos Indefinidos en JCE	329	331	325	332	359
Contratos a Plazo Fijo en JCE	181	181	194	200	202
Contratos de Prestación de Servicios en JCE	12	13	18	22	24
<b>Total Contratos en JCE</b>	<b>522</b>	<b>525</b>	<b>537</b>	<b>554</b>	<b>585</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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 2019, la antigüedad promedio de las personas que trabajaron en la Institución fue de 5 años

Por otra parte, de acuerdo al tipo de jornada que cumple el personal, la jornada completa es la modalidad que se emplea para la mayor parte del personal de gestión y, en el caso del personal académico, además se contempla la contratación por media jornada y por horas. Al respecto, en el año 2019, el 52% del personal estaba contratado a jornada completa o media jornada, aunque en términos de jornadas completas equivalentes (JCE) ese porcentaje se eleva al 82%. Aunque, en los últimos cinco años, el mayor incremento se observa en los contratos por hora, en términos de jornadas completas equivalentes (JCE), los contratos a jornada completa aumentaron en mayor número (ver tabla 1.2.8).

**TABLA 1.2.8: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN JORNADA**  
(En número de personas y en JCE)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Personal de Jornada Completa	387	388	395	404	416
Personal de Media Jornada	106	106	101	98	122
Personal por Horas	411	423	455	502	495
<b>Totales</b>	<b>904</b>	<b>917</b>	<b>951</b>	<b>1.004</b>	<b>1.033</b>
Personal de Jornada Completa en JCE	387	387	393	404	416
Personal de Media Jornada en JCE	57	58	55	52	65
Personal por Horas en JCE	78	80	89	98	104
<b>Totales en JCE</b>	<b>522</b>	<b>525</b>	<b>537</b>	<b>554</b>	<b>585</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto de la inducción del personal, se ha establecido que 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 su logro, 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 año 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 año 2014, es responsabilidad de las respectivas unidades donde se desempeñará el nuevo trabajador, las que deben designar un tutor para 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 Gestión de Personas, se contempla un procedimiento que permite 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.

De acuerdo a estos antecedentes, se constata que la Universidad cuenta con una normativa que establece de manera transparente los mecanismos de selección, en función del nivel y ámbito del cargo, define las distintas modalidades de contratación del personal, así como su inducción a la institución y a su puesto de trabajo. Esta normativa se encuentra orientada por la Política de Personal y los manuales por los que se operacionalizan.

Se destaca que la selección del personal se realice principalmente mediante concurso, que se privilegie el contrato de trabajo por sobre otras modalidades de vinculación contractual, principalmente el contrato de trabajo indefinido, favoreciendo la permanencia del personal en la institución. En este sentido, el cambio del sistema informático de remuneraciones ha permitido simplificar el acceso de los trabajadores a su información contractual y de beneficios. Del mismo modo, también destaca la activa participación del personal nuevo en procesos de inducción. En el proceso de acreditación anterior<sup>20</sup> se reconoció la preocupación de las vicerrectorías por orientar la selección del personal considerando el aseguramiento de la calidad.

---

<sup>20</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que, la normativa y los mecanismos de selección, contratación e inducción se encuentran operando plenamente en todos los niveles y ámbitos de la organización de la Universidad.

### **c) Mecanismos de evaluación, desarrollo y formación del personal**

En lo referido a los mecanismos de evaluación del personal, en el año 2008, la Dirección de Gestión de Personas realizó la puesta en marcha e implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño para la Institución, el que se ha ido adaptando, en los años posteriores, con la finalidad de hacerlo más funcional a los requerimientos de operación de las unidades y a las diferencias que caracterizan a las familias de cargo presentes en la Institución.

De esta manera, en el año 2015, se estableció un proceso que cuenta con tres etapas, referidas a la planificación, seguimiento y evaluación y que consideró una aplicación gradual y en cascada, centrándose inicialmente en la evaluación de los directivos superiores e intermedios, mediante el establecimiento de Compromisos de Desempeño por los directivos superiores, formalizados ante Rectoría, a partir de los cuales los directivos intermedios debían suscribir su propio Compromiso de Desempeño ante el correspondiente directivo superior. De los resultados obtenidos por su aplicación entre los años 2016 y 2017, se obtuvieron los siguientes aprendizajes:

- Los Compromisos de Desempeño de los directivos superiores constituyen una base adecuada para la operacionalización de las metas estratégicas para los cargos directivos, aunque se debe mejorar la cantidad de metas estratégicas para que resulte adecuada al periodo de evaluación, así como la definición de sus indicadores y parámetros de cumplimiento.
- Los Compromisos de Desempeño de los directivos superiores debieran ser formalizados en una misma fecha, evitando mezclarlas metas estratégicas 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.
- Durante el ciclo de evaluación individual los directivos aprendieron sobre la gestión de evidencias asociadas a sus portafolios de desempeño, aunque se requiere mejorar la identificación del grado de pertinencia de una evidencia, respecto al cumplimiento de una meta determinada.

La Política de Personal diferencia los 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 Personas.

Para estos efectos, la Dirección de Gestión de Personas revisó y ajustó el Modelo de Evaluación de Desempeño aprobado el año 2015, definiendo instrumentos que permitan realizar una evaluación para medir el desempeño del personal de acuerdo con una temporalidad anual y a las variables establecidas en la Política de Personal vigente. Asimismo, se elaboró el Manual de Evaluación de Desempeño para el personal y, actualmente, se encuentra implementando el ciclo de evaluación de desempeño para el ciclo 2019-2020. En particular, respecto a la evaluación del desempeño académico, el Manual de Evaluación de Desempeño se complementa con las normas y

procedimientos establecidos por la Vicerrectoría Académica, los que consideran también los estándares disciplinares de acuerdo a cada Facultad.

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. El Manual de Gestión de Personas establece las líneas de formación y sus mecanismos de acceso, siendo las Comisiones del Personal Académico y la del Personal de Gestión, las que orientan y supervisan su implementación.

Entre los años 2015 y 2019, un promedio de 463 trabajadores al año participó en alguna actividad de formación, de los cuales el 44% correspondieron a académicos. En ese mismo período, si bien el gasto promedio anual alcanzó a M\$ 516 por trabajador, el monto promedio anual para el personal académico fue de M\$ 602 (ver tabla 1.2.9).

**TABLA 1.2.9: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL**

(En número de personas y montos en pesos de 2019)

Personal	Año	2015	2016	2017	2018	2019
Personal Académico	N° Participantes	175	150	265	258	178
	Monto en M\$	88.512	107.677	239.111	117.661	65.336
Personal de Gestión	N° Participantes	224	268	309	261	229
	Monto en M\$	86.235	122.815	95.303	136.636	135.478
<b>Totales</b>	<b>N° Participantes</b>	<b>399</b>	<b>418</b>	<b>574</b>	<b>519</b>	<b>407</b>
	<b>Monto en M\$</b>	<b>174.747</b>	<b>230.492</b>	<b>334.414</b>	<b>254.297</b>	<b>200.814</b>
	<b>Monto en M\$ por Participante</b>	<b>438</b>	<b>551</b>	<b>583</b>	<b>490</b>	<b>493</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En relación con la formación del personal académico, entre los años 2015 y 2019, el promedio anual de participantes alcanzó de 205 académicos, con un gasto promedio anual de M\$ 621 por académico. En dicho período, el 50% del gasto se realizó en actividades de actualización académica, seguido por la formación de postgrado con un 41%, correspondiendo la diferencia a la formación docente (ver tabla 1.2.11).

**TABLA 1.2.10: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO**

(En número de personas y montos en miles de pesos 2019)

Tipo de Formación	Año	2015	2016	2017	2018	2019
Formación de Postgrado	N° Participantes	43	25	58	7	3
	Monto en M\$	49.010	47.637	137.989	7.294	9.835
Actualización Académica	N° Participantes	90	96	145	209	113
	Monto en M\$	28.566	49.750	82.892	101.092	44.163
Formación Docente	N° Participantes	42	29	62	42	62
	Monto en M\$	10.936	10.290	18.230	9.275	11.338
<b>Personal Académico</b>	<b>N° Participantes</b>	<b>175</b>	<b>150</b>	<b>265</b>	<b>258</b>	<b>178</b>
	<b>Monto en M\$</b>	<b>88.512</b>	<b>107.677</b>	<b>239.111</b>	<b>117.661</b>	<b>65.336</b>
	<b>Monto en M\$ por Participante</b>	<b>506</b>	<b>718</b>	<b>902</b>	<b>456</b>	<b>367</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por su parte, entre los años 2015 y 2019, 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 M\$447 anuales. En dicho período, el 62% del gasto se realizó en actividades capacitación, seguido por un 31% en Becas UCSH, correspondiente a un beneficio otorgado a trabajadores para sus estudios de pregrado. El resto del gasto se realizó en actividades de actualización profesional y formación de postgrado (ver tabla 1.2.11).

**TABLA 1.2.11: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL DE GESTIÓN**  
(En número de personas y montos en miles de pesos 2019)

Tipo de Formación	Año	2015	2016	2017	2018	2019
Formación de Postgrado	N° Participantes	1	1	2	2	1
	Monto en M\$	3.169	3.330	5.962	5.455	2009
Actualización Profesional	N° Participantes	5	5	3	3	1
	Monto en M\$	5.078	4.824	2.600	2.179	679
Capacitación	N° Participantes	194	241	282	236	208
	Monto en M\$	39.824	79.757	51.190	92.779	96157
Beca UCSH Trabajadores	N° Participantes	24	21	22	20	19
	Monto en M\$	38.164	34.904	35.551	36.223	36.633
Personal de Gestión	<b>N° Participantes</b>	<b>224</b>	<b>268</b>	<b>309</b>	<b>261</b>	<b>229</b>
	<b>Monto en M\$</b>	<b>86.235</b>	<b>122.815</b>	<b>95.303</b>	<b>136.636</b>	<b>135.478</b>
	<b>Monto en M\$ por Participante</b>	<b>385</b>	<b>458</b>	<b>308</b>	<b>524</b>	<b>592</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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.

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

En este sentido, los mecanismos de vinculación del personal han sido detallados en el punto anterior y en relación con los mecanismos de compensación, la Universidad contempla un conjunto de asignaciones y beneficios comunes a todo el personal, algunos establecidos mediante los procesos de negociación colectiva con las organizaciones sindicales y otros otorgados por propia iniciativa de la Institución. No obstante, las escalas de remuneraciones se diferencian según el estamento del personal, que considera al personal directivo, académico, profesional y técnico y de administración y servicios. En el caso del personal académico la escala de remuneraciones se encuentra determinada por su jerarquía o clasificación.

Los procesos de promoción se diferencian en la Universidad según se trate de personal académico o de gestión. En el primer caso, la Comisión del Personal Académico, de acuerdo a los criterios establecidos en el Reglamento del Académico, es la instancia que revisa y resuelve las solicitudes de

promoción de jerarquía o clasificación de los académicos. En los últimos seis años se aprobaron un total de 17 cambios de jerarquía y 53 cambios de clasificación. En el segundo caso, la promoción del personal de gestión se vincula a reconocer el desarrollo profesional, el buen desempeño, el compromiso, la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del trabajador, lo que ha resultado en que más de 150 personas han experimentado cambios en su remuneración en los últimos seis años.

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 2015 y 2019, 13 trabajadores se acogieron a la Compensación Especial por Retiro Voluntario, de los cuales el 54% correspondieron a académicos. En el periodo analizado, los fondos destinados a retiro voluntario suman MM\$ 239, lo que ha implicado una compensación promedio de casi MM\$18,4 por trabajador retirado (ver tabla 1.2.12).

**TABLA 1.2.12: EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA DE RETIROS VOLUNTARIOS**  
(En número de personas y montos en miles de pesos de 2019)

	Año	2015	2016	2017	2018	2019
Personal Académico	N° Retiros	-	2	2	3	-
	Monto en M\$	-	40.377	34.491	76.095	-
Personal de Gestión	N° Retiros	-	1	-	1	4
	Monto en M\$	-	29.292	-	8.953	49.754
<b>Totales</b>	<b>N° Retiros</b>	-	3	2	4	4
	<b>Monto en M\$</b>	-	<b>69.669</b>	<b>34.491</b>	<b>85.048</b>	<b>49.754</b>
	<b>Monto en M\$ por Trabajador</b>	-	<b>23.223</b>	<b>17.245</b>	<b>21.262</b>	<b>12.439</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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%)<sup>21</sup>.

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

<sup>21</sup> Informe Ejecutivo "Síntesis de Resultados Cuantitativos Globales. Estudio de Clima Organizacional 2015 de la Universidad Católica Silva Henríquez", 2015, MIDE UC

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 N° 21.015 de Inclusión Laboral, y se llevará a cabo una medición que permitirá conocer la percepción de los trabajadores respecto a los ambientes laborales.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con normativas y mecanismos para la evaluación, desarrollo y formación del personal, los que se encuentran orientados por la Política de Personal y los correspondientes manuales<sup>22</sup>. Destaca en los mecanismos, procedimientos y recursos asignados para la formación del personal 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, así como la mantención de un fondo de retiro voluntario para el personal que cumple 65 años de edad, como mecanismo de renovación del personal.

De igual manera, destacan los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos asociados a la gestión del personal de la Universidad mediante su certificación por las normas ISO. De hecho, en el proceso de acreditación anterior se reconoció la preocupación de las vicerrectorías por orientar el desarrollo del personal considerando el aseguramiento de la calidad, así como el hecho que los mecanismos de perfeccionamiento del personal fueran valorados y apreciados entre el personal de la Institución.

Del análisis de su vigencia y aplicación, se desprende que la normativa y los mecanismos para la evaluación, desarrollo y formación del personal se encuentran operando de manera sistemática en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución.

---

<sup>22</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

### 1.3. Recursos Físicos

El Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, en su Programa de Mejoramiento y Ampliación de la Infraestructura, define como meta *mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento y los recursos educacionales de la Universidad.*

Con ello se busca asegurar, en primer lugar, los recursos institucionales que permitan el posicionamiento de la Universidad entre los jóvenes destinatarios de su misión 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.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas, por intermedio de su Dirección de Recursos Físicos, es la responsable de la gestión y el desarrollo de la infraestructura y equipamiento de la Universidad, así como la provisión de los bienes y servicios para su funcionamiento. Sus principales funciones están relacionadas con la compra de bienes, la contratación de servicios, la mantención de las instalaciones, y 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. Cabe señalar que la Dirección de Gestión de Recursos Físicos ha certificado bajo la Norma ISO 9001-2015 los procedimientos específicos para los principales procesos que realizan cada una de sus unidades.

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**

Hasta el año 2016, la Universidad había mantenido una política de desarrollo de su infraestructura centrada, principalmente, en la adquisición y edificación de terrenos aledaños a la Casa Central, en la comuna de Santiago, con la finalidad tanto de ampliar los espacios disponibles para el estudio y el trabajo, como para permitir la expansión de la nueva Facultad de Ciencias de la Salud, por el crecimiento de la matrícula de sus carreras, así como la instalación de una nueva Facultad de Ingeniería prevista en el anterior Plan de Desarrollo Estratégico.

Estas inversiones estaban consideradas en el Plan Maestro de Infraestructura y para su financiamiento se contempló la obtención de créditos hipotecarios en instituciones bancarias. Esto permitió, en el año 2014, la adquisición de dos inmuebles colindantes a la Casa Central, en cuyas dependencias se ubicó la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho y la Facultad de Ciencias de la Salud, para la que, además, se realizó la construcción de un edificio que albergara los laboratorios de especialidad de sus carreras.

Complementariamente, en el año 2009, la Congregación Salesiana cedió a la Universidad en comodato, terrenos e instalaciones en dependencias de su propiedad en el sector de Lo Cañas de la comuna de La Florida, con la finalidad de construir un Campo Deportivo, cuyas obras finalizaron en el año 2011, realizándose en dicho campo las actividades docentes deportivas de la Escuela en

Ciencias del Movimiento y Deportes, las que anteriormente se realizaban en dependencias arrendadas en el Estadio Nacional, en la comuna de Ñuñoa.

Sin embargo, la decisión de la Universidad de adscribir al beneficio de la gratuidad para sus estudiantes tuvo dos implicancias significativas. Por una parte, significó tanto una limitación en el crecimiento de la matrícula de estudiantes de primer año como la regulación de los aranceles para los estudiantes beneficiarios de esta ayuda estudiantil, de manera que se tuvo que realizar un ajuste financiero que redujo inicialmente los márgenes operacionales y, por otra, significó también el establecimiento, por parte de las instituciones bancarias, de condiciones más restrictivas para el acceso al crédito hipotecario, dado el nuevo esquema de financiamiento público para las instituciones de educación superior adscritas a gratuidad.

Ante esta nueva situación, la Universidad realiza un cambio en la política de desarrollo de su infraestructura, decidiendo que su única sede en Santiago funcione distribuida en dos campus: Campus Central, en la comuna de Santiago, y Campus Lo Cañas, en la comuna de La Florida. Para este efecto, se decidió el traslado completo de la Escuela en Ciencias del Movimiento y Deportes a Lo Cañas en el año 2017. Posteriormente, en el año 2018, la Congregación Salesiana amplía la cesión de terrenos e instalaciones en comodato a la Universidad en dichas dependencias de Lo Cañas, razón por la que, se decide también el traslado progresivo de la Facultad de Ciencias de la Salud, el que se inicia el año 2019, con los estudiantes de primer año de sus carreras del área de Salud, proyectándose para el 2023 el funcionamiento completo de dicha Facultad en esas dependencias. Este traslado permitirá liberar cerca de 2.250 m<sup>2</sup> en el Campus Central.

Por otra parte, este cambio en la política de desarrollo de la infraestructura, también implicó adoptar un criterio de flexibilidad en la formulación del Plan Maestro de Infraestructura, modificando su anterior diseño a largo plazo, con directrices de desarrollo a más corto plazo, susceptibles de ser controladas y evaluadas periódicamente, a fin de detectar cambios en las demandas de infraestructura y hacer los ajustes necesarios, en función de los estándares establecidos respecto tanto de la disponibilidad de espacios por estudiante y trabajador, como del equipamiento y servicios asociados a dichos espacios. Para estos efectos, se está consolidando la información disponible sobre los recursos físicos, en bases de datos que facilite su seguimiento y análisis.

No obstante, se mantuvo el criterio de que la identificación de las necesidades de infraestructura y equipamiento se debe realizar en concordancia con los propósitos institucionales, establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, así como la concentración de las dependencias de las Facultades y sus unidades académicas, bajo un orden funcional y flexible. Respecto de la política de adquisiciones de inmuebles en el Campus Central, se restringió exclusivamente a los colindantes a la Casa Central, con la finalidad de lograr una ocupación completa del cuadrante donde se encuentra ubicada y dar término progresivamente al arriendo de inmuebles aledaños.

Adicionalmente, en concordancia con la orientación institucional sobre Responsabilidad Social Universitaria, la Dirección de Recursos Físicos ha incorporado los siguientes factores para la orientación e identificación del desarrollo, mejora y sostenibilidad de la infraestructura, el equipamiento y los servicios que emplea la Universidad en su funcionamiento:

- Accesibilidad Universal: orientada a contribuir a los esfuerzos institucionales de mayor inclusión en la comunidad universitaria.

- Sustentabilidad Ambiental: orientada a mejorar los esfuerzos institucionales en materias de reciclaje y eficiencia energética.
- Colaboración Estratégica: orientada a transformar la relación con los proveedores mediante alianzas estratégicas que los consideren partes interesadas (stakeholders) en el cumplimiento del proyecto Institucional.

Como resultado de los cambios y ajustes realizados a la política de desarrollo de la infraestructura, en los últimos seis años se han adicionado 21.436 m<sup>2</sup> en terrenos, principalmente áreas verdes, lo que ha significado un incremento en un 37%. Asimismo, en ese período, las construcciones de la Universidad aumentaron en un 34%, representando 9.784 m<sup>2</sup> adicionales. Estos aumentos, principalmente, son el resultado de la ampliación de los comodatos otorgados por la Congregación Salesiana de Chile a la Universidad, de manera que el 78% de los terrenos que actualmente se ocupan corresponden a terrenos en comodato, aun cuando el 67% de las construcciones se encuentran en terrenos propios. Por otra parte, la mayor disponibilidad de infraestructura se corresponde con el aumento de la matrícula de estudiantes, lo que ha permitido mantener los metros cuadrados por estudiante, siendo superior en el caso de los trabajadores donde dicho indicador ha mejorado (ver tabla 1.3.1).

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Terrenos Propios	13.600	14.159	14.521	14.521	14.775
Terrenos en Comodato	42.397	42.397	42.397	62.183	62.183
Terrenos Arrendados	2.652	2.712	3.041	3.041	3.041
<b>Terrenos Totales</b>	<b>58.649</b>	<b>59.268</b>	<b>59.959</b>	<b>79.745</b>	<b>79.999</b>
Construcciones Propias	23.938	24.497	24.859	24.859	25.653
Construcciones en Comodato	3.983	3.983	3.983	9.631	10.186
Construcciones Arrendadas	1.974	2.034	2.363	2.363	2.363
<b>Construcciones Totales</b>	<b>29.895</b>	<b>30.514</b>	<b>31.205</b>	<b>36.853</b>	<b>38.202</b>
<b>Metros Cuadrados Construidos por Estudiante</b>	<b>5,5</b>	<b>5,2</b>	<b>5,0</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>
<b>Metros Cuadrados Construidos por Trabajador</b>	<b>61,3</b>	<b>57,8</b>	<b>58,3</b>	<b>66,9</b>	<b>67,2</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

A inicios del año 2020, la Congregación Salesiana de Chile entregó a la Universidad nuevos terrenos en comodato para la ampliación del Campus Lo Cañas, con lo cual se aumentarán los terrenos en 75.701 m<sup>2</sup> y las construcciones en 2.320 m<sup>2</sup>. De igual manera, se adquirió un inmueble de 189 m<sup>2</sup> colindante a las dependencias del Campus Central.

De esta forma, en la actualidad, la Universidad cuenta con un Campus Central distribuido en cuatro dependencias principales, ubicadas en la comuna de Santiago, que concentran parte importante de las actividades docentes: Casa Central, Casona Violeta Parra, Edificio de Deportes y Casona de San Isidro. Adicionalmente, se cuenta con siete inmuebles periféricos a estas dependencias, para el funcionamiento de algunas unidades de gestión.

En el Campus Lo Cañas, ubicado en la comuna de La Florida, funciona el Campo Deportivo que cuenta con cancha de fútbol, gimnasio polideportivo y otras instalaciones deportivas. Asimismo, cuenta con salas de clases, laboratorios y biblioteca para las actividades docentes y dependencias administrativas para el funcionamiento de la Escuela en Ciencias del Movimiento y Deportes y de

la Facultad de Ciencias de la Salud. También se encuentra en este campus el Templo de María Auxiliadora.

En el actual Plan Maestro de Infraestructura se considera la proyección de crecimiento, mejoramiento y desarrollo de la infraestructura de la Universidad en tres etapas:

#### Primera Etapa –Instalación de la Facultad de Ciencias de la Salud en el Campus Lo Cañas

- Remodelación de 5.648 m<sup>2</sup> de edificaciones para la habilitación de salas de clases, laboratorios, oficinas y otras instalaciones de servicio.
- Ampliación del espacio del casino y readecuación de la biblioteca.
- Traslado completo de la Facultad de Ciencias de la Salud al año 2023.

Esta etapa iniciada en el año 2019, se proyecta su conclusión en el año 2023.

#### Segunda Etapa – Desarrollo del Campus Central

- Remodelación completa de las salas de clases y renovación de su equipamiento.
- Concentración de las dependencias de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y de la Facultad de Educación en espacios propios.
- Destinación de espacios propios para las Escuelas de Investigación y Postgrado de las Facultades.
- Readecuación de espacios en el casino y la biblioteca.
- Adquisición de inmuebles colindantes.

Esta etapa se iniciará en el año 2021 y se proyecta su conclusión en el año 2025.

#### Tercera Etapa –Ampliación del Campus Lo Cañas

- Remodelación de edificaciones para la habilitación de un centro de atención y servicios a la comunidad.
- Construcción de dependencias para la Facultad de Ingeniería

Esta etapa se iniciará en el año 2023 y se proyecta su conclusión en el año 2028.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con una política y mecanismos claros para la identificación y desarrollo de su infraestructura y equipamiento, la que orienta de manera efectiva las decisiones de inversión que se realizan en estos recursos. La Universidad ha realizado ajustes a esta política en virtud de los cambios ocurridos en la institucionalidad de la educación superior, adecuándola a las restricciones existentes para el financiamiento de inversiones en las instituciones de educación superior y reformulando, en consecuencia, el Plan Maestro de Infraestructura.

Destaca la creación del Campus Lo Cañas, que ha significado ampliar significativamente la disponibilidad de terrenos y edificaciones de la Universidad, permitiendo no sólo el traslado progresivo de la Facultad de Ciencias de la Salud, sino también la proyección de una futura Facultad de Ingeniería.

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que la política y los mecanismos para la identificación y desarrollo de su infraestructura y equipamiento operan plenamente en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución.

#### **b) Mecanismos de mantención y renovación de los recursos físicos**

La Dirección de Recursos Físicos, a través de su unidad de Mantención y Servicios, es la responsable de asegurar el funcionamiento y mantenimiento de las distintas dependencias de la Universidad en sus dos campus. Mediante su plan anual de trabajo, esta Dirección presupuesta la provisión de fondos anuales destinado a la refacción de los inmuebles y a la reparación de sus instalaciones. Por su parte, los servicios de aseo y vigilancia son provistos por empresas externas y en todas las dependencias se cuenta con sistemas de seguridad y monitoreo.

Por otra parte, esta Dirección, a través de la Central de Gestión de Compras, también es responsable de asegurar la operación ordinaria de la Universidad, para lo cual proyecta, de forma centralizada, en su plan anual de trabajo, las compras de bienes y la contratación de servicios que dicha operación requiere. También es responsable de 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 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.

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.

En los últimos cinco años se ha realizado una inversión de reposición de MM\$ 1.277 anuales en promedio, tanto en infraestructura como en mobiliario, representando un 6% de los ingresos operacionales de la Universidad. En este período, esta inversión ha sido superior en un 61% a la depreciación del activo fijo, lo que refleja no sólo su reposición sino también su mejoramiento (ver tabla 1.3.2).

**TABLA 1.3.2: EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN REPOSICIÓN DEL ACTIVO FIJO  
(Miles de pesos de 2019)**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Reposición de Infraestructura	71.425	1.532.475	243.142	317.934	591.037
Reposición de Mobiliario	1.088.553	305.042	631.280	355.864	1.251.571
<b>Total de Inversión de Reposición</b>	<b>1.159.978</b>	<b>1.837.517</b>	<b>874.422</b>	<b>673.798</b>	<b>1.842.608</b>
<b>Depreciación del Activo Fijo</b>	<b>685.135</b>	<b>719.906</b>	<b>847.894</b>	<b>832.499</b>	<b>880.548</b>
<b>% de los Ingresos Operacionales</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>

Adicionalmente a estas acciones, a partir del año 2014, la Dirección de Recursos Físicos inicia un exhaustivo plan de regularización de las propiedades y construcciones tanto ubicadas en el Campus Central como en el Campus Lo Cañas, realizándose hasta el momento las siguientes acciones:

- Levantamiento arquitectónico, planimetría digital en 3D, centralizado en la tecnología Building Information Modelling (BIM) haciendo la administración de los activos de infraestructura más eficiente para proyectos y certificaciones futuras.
- Fusión de roles de todos los terrenos que conforman la Casa Central, unificados hoy bajo la dirección General Jofré N° 462, así como los de los terrenos de las propiedades de Carmen N° 330 y 332.
- Modificación y actualización de los permisos de edificación para los proyectos en ejecución y futuros en Campus Lo Cañas.

Dado lo anterior, la infraestructura de la Universidad es actualizada y regularizada de acuerdo a la normativa legal vigente, exigida por la Dirección de Obras de las Municipalidades de Santiago y La Florida, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con planes y mecanismos para la mantención y renovación de su infraestructura y equipamiento. En particular, se destaca la existencia del fondo de reposición de los activos fijos y del programa anual de mantención de las instalaciones, permitiendo el funcionamiento de estos recursos en condiciones adecuadas y mejoradas

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que los mecanismos de mantención y renovación de la infraestructura y el equipamiento operan plenamente en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución.

### **c) Análisis de la calidad, actualización y uso de los recursos físicos**

La política de desarrollo de la Infraestructura de la Universidad ha permitido aumentar la disponibilidad de espacios construidos en proporción a la matrícula de estudiantes, así como la incorporación del Campus Lo Cañas ha permitido aumentar la disponibilidad de terrenos en relación a dicha matrícula. Por su parte, las políticas de mantención y renovación de esta infraestructura y de su equipamiento, no sólo ha permitido mantener su calidad sino también mejorarla.

En el Campus Central, la principal dependencia corresponde a la Casa Central, ubicada en General Jofré N° 462, la que 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 ellas se ubican salas de clases, aulas de computación, laboratorios, biblioteca, auditorios, salas de reuniones, sala de eventos, primeros auxilios, casino, capilla y oficinas que albergan la Presidencia, la Rectoría y las Vicerrektorías, así como sus tres Facultades y la mayor parte de sus unidades académicas. Existen accesos por las cuatro calles que la circundan: General Jofré, Carmen, Marín y Tocornal. Este campus también cuenta con las siguientes dependencias:

- Edificio de Deportes, ubicado en Carmen N° 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.

- Casona Violeta Parra, ubicada en Carmen N° 340, es una construcción de 80 años, remodelada en los años 2009 y 2016. En esta dependencia se mantienen una serie de grabados realizados por la misma artista.
- Casona de San Isidro, ubicada en la calle San Isidro N° 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 esta dependencia funciona la Escuela de Educación Artística.

De forma aleatoria, la Universidad también dispone de seis recintos de su propiedad en las que funcionan principalmente unidades de gestión:

- Lira N° 204: corresponde a una edificación, con una data de 50 años de antigüedad, en la que se ubican las oficinas de la Dirección de Gestión de Personas y la Dirección de Finanzas, dependientes de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
- General Jofré N° 476: comprende cinco propiedades en una edificación con una data de antigüedad de 60 años, en las que se ubican las oficinas de la Dirección Docencia y de la Dirección de Investigación y Postgrado, dependientes de la Vicerrectoría Académica, así como de la Dirección de Recursos Tecnológicos y de la Dirección de Recursos Físicos, dependientes de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
- General Jofré N° 486: es una propiedad que se encuentra en una edificación, cuya data de antigüedad también es de 60 años, y en la que se ubican las oficinas de la Unidad de Sistemas y Automatización de la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información.
- Carmen N° 227: corresponde a una propiedad en una edificación que tiene una data de 46 años, y en las que se encuentran las oficinas de la Dirección de Planificación y Desarrollo.
- Root N° 528: corresponde a una edificación, con una data de antigüedad de 60 años, en la que se albergan las oficinas de la Unidad de Bachillerato y Propedéutico y del Proyecto PACE, dependientes de la Vicerrectoría Académica.
- Root N° 536: corresponde a una edificación, con una data de antigüedad de 60 años, en la que funciona el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad, dependiente de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas.

Adicionalmente, se cuenta con una propiedad arrendada en una edificación en San Isidro N° 182, con una data de antigüedad de 15 años, y en la que funcionan el Centro de Extensión y Servicios, dependiente de la Vicerrectoría Académica, y la Dirección de Vinculación con el Medio, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

En el Campus Lo Cañas, se cuenta con tres edificaciones contiguas, con una data entre los 24 y 45 años de antigüedad, recientemente remodeladas, y que cuentan con salas de clases, aulas de computación, laboratorios, biblioteca y sala de primeros auxilios, además de un auditorium y un templo. También alberga las oficinas de la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deporte, dependiente de la Facultad de Educación, de las escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud y de otras unidades de servicios estudiantiles.

Este Campus también alberga el Campo Deportivo, con una data de antigüedad de 9 años, el que cuenta con un gimnasio polideportivo, una cancha de fútbol con luz artificial, pista y campo atlético, y de forma contigua a estas instalaciones, salas de clases y casino.

En el año 2019, la Universidad contaba con 106 salas de clases, 31 laboratorios, 6 talleres, 5 aulas de computación, 4 gimnasios, una piscina semiolímpica temperada, una cancha de fútbol y una pista y campo de atletismo. Adicionalmente, se dispone de 6 auditorios y salones de eventos, con capacidades que van entre las 45 y las 600 personas. 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**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La Universidad habitualmente facilita gratuitamente sus instalaciones del Campus Central y del Campus Lo Cañas para la realización de actividades de las comunidades locales y otras organizaciones sociales del entorno relevante definido en su Política de Vinculación con el Medio.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con una dotación de recursos físicos adecuada y que se mantiene actualizada, mediante la aplicación de los procedimientos de renovación y mantenimiento establecidos para ello. Del análisis de la información anterior se observa que esta dotación es suficiente respecto de la matrícula de estudiantes y del personal de la Universidad.

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que los mecanismos de mantención y renovación de la infraestructura y el equipamiento operan plenamente en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución.

#### 1.4. Recursos Tecnológicos

La gestión y desarrollo de la infraestructura para las tecnologías de información y comunicación de la Universidad tiene como propósito contribuir al objetivo definido para la gestión institucional, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020, tendiente a asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales para el posicionamiento de la Universidad, preferentemente entre los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos. Todo ello, en referencia a la meta señalada en el Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos, consistente en mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento y los recursos educacionales de la Universidad.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es la responsable de la gestión y el desarrollo de la infraestructura para las tecnologías de información y comunicación que la Universidad emplea en sus actividades académicas y de gestión. Para ello cuenta con la Dirección de Recursos Tecnológicos, cuyas principales funciones están relacionadas con la explotación y soporte de los sistemas de información y de sus usuarios; la provisión, renovación y mantenimiento de equipos computacionales, redes de comunicación y conectividad; la supervisión y control de datacenter; la relación con los proveedores tecnológicos; y el desarrollo y ejecución de los proyectos tecnológicos. Para el cumplimiento de estas funciones cuenta con tres unidades: Soporte y Comunicación, Desarrollo, Proyectos Tecnológicos. Cabe señalar que la Dirección de Recursos Tecnológicos ha certificado bajo la Norma ISO 9001-2015 los procedimientos específicos para los principales procesos que realizan cada una de sus unidades.

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 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 y módulo de admisión, plataformas virtuales de aprendizaje LMS y 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 del personal, 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.

En el año 2016 se realizó una actualización de esta política, separándola en dos ámbitos: política de usuarios y política de privacidad y confidencialidad. La política de usuarios, dirigida a estudiantes, académicos y personal de gestión, orienta aspectos relacionados con el acceso y uso de equipos computacionales, aulas y laboratorios de computación, sistemas de información, redes de comunicación, servicios de directorio, servicios de impresión y respaldo de información, así como del uso de información institucional, la gestión y renovación de activos, y la resolución de requerimientos e incidentes.

La política de privacidad y confidencialidad orienta los temas relacionados con seguridad informática, comunicaciones y redes, continuidad operativa, respaldo de plataformas y datos, licenciamiento académico, servidores, telefonía, cambio de sistemas y gestión de incidentes.

En la implementación de estas políticas se distinguen dos áreas principales de desarrollo, la primera referida a los recursos para el apoyo del aprendizaje y, la segunda, relacionada con la gestión institucional. Respecto de los recursos para el apoyo del aprendizaje, se han identificado tres líneas de acción: equipamiento, conectividad y licencias:

- Equipamiento: todas las salas de clases disponen de computador conectado a un proyector como configuración base; 15 salas cuentan adicionalmente con pizarras interactivas y 6 salas con emuladores a pizarras interactivas; y 2 salas con capacidad de grabación usadas por las carreras de la Facultad de Educación. Además, existen 5 salas de computación para talleres de software académico con 200 equipos y 3 laboratorios de computación de libre disponibilidad para los estudiantes con 255 equipos. También se cuenta con 8 kioscos para servicios de impresión. Para el uso de las actividades y eventos académicos se dispone de streaming móvil y de equipamiento profesional (Polycom) para videoconferencias.
- Conectividad: todos los equipos computacionales en salas y laboratorios disponen de conexión a internet LAN y se encuentra funcionando un sistema de administración de la WIFI con coberturas en la mayoría de las salas de clases del Campus Central y en otros espacios, con conexión para los estudiantes mediante sistema de autenticación. La red de estudiantes cuenta con un ancho de banda de 1GB/300mbps.
- Licencias: para académicos y estudiantes se disponen de licencias en Campus Agreement Microsoft para el uso de herramientas Office y Movie Maker. Para el uso de Full SPSS se cuenta con 100 licencias, para Atlas Ti 15 licencias y para NVivo 50 Licencias. También se dispone de software de uso libre como JClíc, GeoGebra, Audacity y LAME y con software para uso didáctico en distintas carreras como MATLAB, Dreamweaver, Photoshop y ERP Softland. La plataforma LMS Cambridge cuenta con 500 licencias con acceso remoto para el aprendizaje del idioma inglés.

En el ámbito de la gestión institucional, la Universidad cuenta con un sistema de información académico-financiero para la operación, progresión y procesos académicos de los estudiantes, integrado con sistemas propios en WEB o de terceros. La integridad y seguridad de los datos es cautelada por las direcciones responsables de su operación. Por otra parte, por política institucional, los sistemas informáticos financiero-contable y de personal son paquetes administrativos de mercado, los que se integran con el sistema académico-financiero. También, los sistemas están integrados con servicios Webpay, documentos electrónicos y firma electrónica para certificados de título.

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 para todos los puestos de trabajos dependiendo del tipo de cargo. Estos estándares se consideran en todos los proyectos de nuevas construcciones o de remodelaciones. Los equipos de comunicaciones cuentan con un plan de renovación a 5 años, todos los cuales son administrables y corren a 1GB. En la mayor parte del Campus Central opera un sistema de administración de la WIFI para trabajadores y visitas, con conexión mediante sistema de autenticación y un ancho de banda de 1GB/150mbps. Para la operación de esta red y la de los estudiantes, se dispone de 1.100 antenas en toda la Universidad.

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, uno primario y uno 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. Desde el año 2017 opera un enlace backup desde el datacenter primario al datacenter local por ruta distinta y otra Telcom. Para los procesos de matrícula e inscripción de actividades curriculares de los estudiantes, se contratan servicios on demand de enlace y clon de servidores VMWare.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con una política clara para la identificación y el desarrollo de sus sistemas de información y de su infraestructura tecnológica, orientando de manera efectiva las decisiones que se adoptan en este sentido, las que han permitido contar con una infraestructura adecuada para el desarrollo y operación de estos recursos.

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que la política para la identificación y el desarrollo de los sistemas de información y de la infraestructura tecnológica operan plenamente en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución.

#### **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.

Los criterios específicos que esta política establece para cada uno de los bienes tecnológicos que contemplan sus distintos ejes, son los siguientes:

- Sistemas de Información: el sistema académico-financiero de estudiantes debe considerar 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 matrícula se utilizan equipos nuevos.
- Licenciamiento de Software: la renovación se realiza en función de los cambios de versión y la factibilidad técnica de su actualización en las plataformas de sistemas. Estos cambios también se realizan por requerimientos de los planes de estudios de los programas de formación.
- Servidores: en su totalidad se encuentran virtualizados y operando on-demand. 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. Adicionalmente, 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 matrícula se instalan impresoras nuevas.

En relación a los recursos que se presupuestan, en los últimos cinco años, el gasto realizado por la Universidad en tecnologías de información y comunicación fue de un promedio de MM\$ 812 anuales, con un incremento de un 27% en dicho período. El ítem de equipamiento y licenciamiento concentró el 43% de este gasto, seguido por el de conectividad y redes de comunicación con un 40%. No obstante, los ítems de seguridad informática y de conectividad y redes de comunicación son los que experimentaron el mayor aumento en este período (ver tabla N° 1.4.1).

**TABLA 1.4.1: EVOLUCIÓN DEL GASTO EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
(En miles de pesos de 2019)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Sistemas de información	80.343	113.837	113.060	132.023	97.578
Equipamiento y licenciamiento de software	315.817	335.498	360.174	351.396	371.335
Conectividad y redes de comunicación	268.781	301.346	361.462	349.554	346.748
Seguridad informática	19.391	17.844	32.423	35.587	54.096
<b>Total</b>	<b>684.332</b>	<b>768.525</b>	<b>867.119</b>	<b>868.560</b>	<b>869.757</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

El incremento del gasto en seguridad informática se ha realizado con la finalidad de prevenir el acceso, interceptación o intervención ilícita de la plataforma informática de la Universidad. En el caso de conectividad y redes de comunicación, este incremento se explica, principalmente, por la externalización de servicios a datacenter; la renovación de equipos de comunicación; la contratación de servicios on demand; la inclusión de enlace backup para la continuidad operativa; y el aumento del ancho de banda para la red de estudiantes y del personal, a fin de soportar el crecimiento exponencial de servicios y plataformas en la nube. Además, la red wifi ha permitido la operación remota de los dashboards disponibles en las salas de clases.

En los sistemas de información se han cambiado tanto el sistema contable como el de remuneraciones, integrados al sistema académico-financiero. Con respecto al equipamiento, todos los contratos de equipos de escritorio son a 4 años y se ha aumentado su calidad y cantidad, en los equipos de impresión los contratos son anuales y la suscripción de licencias también se realiza mediante contrato anual.

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, que en el año 2019 estableció un estándar de cumplimiento (SLA) para estos servicios.

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. Por su parte, 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 patrocina. Es importante señalar que, como parte de la Responsabilidad Social Universitaria, 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 responsabilidad social.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con mecanismos para la renovación, soporte y mantención de sus sistemas de información y de su infraestructura tecnológica, permitiendo su funcionamiento en condiciones adecuadas.

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que los mecanismos para la renovación, soporte y mantención de los sistemas de información y de la infraestructura tecnológica operan plenamente en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución.

### **c) Análisis de la calidad, actualización y uso de los recursos tecnológicos**

La Universidad cuenta con una variedad de sistemas, módulos y aplicaciones informáticas que le permiten registrar, almacenar, procesar, administrar y acceder a la información de los principales procesos institucionales. El sistema principal se denomina SIUCSH, y corresponde a las operaciones de los procesos docentes de la Universidad. También se cuenta con sistemas empaquetados para los procesos administrativos y de fuentes abiertas para procesos académicos, así como de desarrollo propio para el apoyo de procesos administrativos principalmente (ver tabla N° 1.4.2):

- El sistema académico-financiero de estudiantes de la Universidad, denominado SIUCSH, funciona bajo un ambiente cliente-servidor, prestando apoyo transversal a las unidades a través de sus distintos módulos y aplicaciones relacionadas con el registro, almacenamiento y procesamiento de la información derivada de los procesos de admisión, matrícula, progresión académica y situación financiera de los estudiantes, este sistema está integrado a las zonas de estudiantes, académicos y de gestión (portales web), las que funcionan en ambiente web y están alojadas en el datacenter primario.
- Los sistemas empaquetados del tipo ERP están relacionados con los procesos de gestión del personal y de las finanzas. Adicionalmente se cuenta con sistemas para el archivo institucional, la carga docente, las aulas virtuales y las atenciones del Centro de Estudios y Atención a la Comunidad. De fuentes abiertas se dispone de sistemas para la biblioteca y las publicaciones académicas.
- Los sistemas de desarrollo propio corresponden a los procesos de planificación Institucional, control presupuestario y control de activo fijo. Adicionalmente, se cuenta con módulos desarrollados en WEB relacionados con las actividades de vinculación con el medio, el curriculum del personal y sus compromisos de desempeño.

### **TABLA 1.4.2: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Sistemas de Información	Sistemas, Módulos y Aplicaciones	Año	Administrador	Proveedor
SIUCSH	Administración Académica	2005	Secretaría de Estudios	UCSH
	Administración Financiera	2005	Dirección de Finanzas	
	Admisión y Matrícula	2016	Dirección de Finanzas	
	Zona de Estudiantes	2017	Secretaría de Estudios	
	Zona de Académicos	2017	Secretaría de Estudios	
	Zona de Gestión	2019	Dirección de Recursos Tecnológicos	
Sistemas Empaquetados y de Fuente Abierta	Activo Fijo	2005	Dirección de Recursos Físicos	Softland
	Archivo Institucional	2005	Secretaría de Estudios	Publidoc
	Carga Docente	2011	Dirección de Recursos Tecnológicos	HdIF
	Publicaciones Académicas	2013	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	OpenSource
	Contabilidad	2016	Dirección de Finanzas	SAP
	Campus Virtual	2016	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Blackboard
	Biblioteca	2016	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	OpenSource
	Atención CEAC	2017	Centro de Estudios y Atención a la Comunidad	Proveedor Externo
Sistemas de Desarrollo Propio	Sistema de Personal	2019	Dirección de Gestión de Personas	Talana
	Planificación Institucional	2012	Dirección de Planificación y Desarrollo	UCSH
	Control Presupuestario	2017	Dirección de Finanzas	
	Control de Activo Fijo	2011	Dirección de Recursos Físicos	
	Sistema de Seguimiento y Evaluación (SiSE)	2018	Dirección de Vinculación con el Medio	
	Compromiso Anual de Trabajo	2019	Dirección de Gestión de Personas	
	Reserva de Salones	2017	Comunicaciones	
	Curriculum Online	2018	Dirección de Gestión de Personas	
	Proveedores	2019	Central de Compras	

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La Dirección de Recursos Tecnológicos y la Dirección de Planificación y Desarrollo, desde el año 2016, presentan anualmente, al Comité Ejecutivo de la Universidad, un portafolio de proyectos con los requerimientos de adquisición o desarrollo de nuevos sistemas de información, o de actualización o mejora de los existentes, con el fin de que decida sobre su ejecución y prioridad.

El levantamiento de los proyectos de portafolio se realiza a partir de los requerimientos de las distintas unidades de la Universidad. Entre los criterios que se consideran para establecer su prioridad están los cambios normativos en el sistema de educación superior, incluidos los procesos de acreditación y de admisión, las adecuaciones a los planes de estudios de los programas de formación de la Universidad y las necesidades de mejora continua en los procesos institucionales.

En los últimos cinco años, los proyectos más relevantes en el ámbito de la gestión académica han sido:

- Programas de Pregrado: los cambios al reglamento del estudiante de pregrado, en los planes de estudio de los programas de pregrado, en el sistema de créditos de dichos planes y en los módulos horarios para la docencia, implicaron una adecuación funcional en SIUCSH, Zona de Estudiantes y Zona de Académicos. También se agregaron funcionalidades a dicho sistemas de acuerdo a requerimientos de las carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud. Adicionalmente, se realizó un cambio de interfaz en Zona de Estudiantes y Zona de Académicos por obsolescencia, así como la automatización de solicitudes de certificados online con firma digital.
- Control de Asistencia: con la finalidad de mejorar el sistema de alerta temprana para los programas de pregrado, en el año 2019 se implementó la automatización del registro de

asistencia de los estudiantes en tiempo real, mediante el uso de la credencial universitaria. Para ello se implementó en cada sala de clases lectores controladores. Complementariamente se implementó la opción de registro de asistencia presencial en sala de clases por los docentes. Para las actividades en terreno y campos clínicos se implementó asistencia por celular usando código QR y punto geo referencial.

- Obtención de Información: para facilitar el acceso y análisis de información por los directivos académicos se implementó en la Zona de Gestión una plataforma en base a Inteligencia de Negocio, relacionada con los procesos de admisión y matrícula, planificación semestral de las actividades curriculares, evaluación de la docencia, avance curricular de los estudiantes y control de su asistencia a las actividades curriculares.
- Vinculación con el Medio: el año 2018, como resultado de la revisión permanente y la mejora continua, se realizó la automatización del Sistema de Información para Seguimiento y Evaluación (SISE) con la finalidad de facilitar el registro y reporte de las actividades de vinculación con el medio realizadas en la Universidad.

Asimismo, en los últimos cinco años, los proyectos más relevantes en el ámbito de los procesos administrativos han sido:

- Gestión Financiera: el año 2015 se implementó el ERP SAP B1 debido a que el software anterior no permitía la codificación de los nuevos centros de costos asociados a la Facultad de Ciencias de la Salud, permitiendo una re-ingeniería de procesos en 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 al de remuneraciones del personal. El año 2016 se realizó re-ingeniería del sistema de control presupuestario para plataforma web. El año 2018 se realizó upgrade de Webpay y el año 2019 se realizó el cambio del proveedor de la documentación electrónica. Para el proceso de admisión y matrícula del año 2019 se implementó la matrícula online para estudiantes antiguos con gratuidad.
- Gestión de Personas: el año 2019 se implementó el ERP Talana para la gestión de remuneraciones del personal en la nube. También se realizaron adecuaciones al sistema de carga docente para reflejar los cambios en la organización académica de la Universidad, así como al registro y seguimiento de los compromisos de desempeño del personal. También se desarrolló el Currículum Online para el personal académico y de gestión.

En la actualidad, salvo el SIUCH Académico-Financiero, el ERP SAP B1 y el ERP Activo Fijo, todos los demás sistemas operan en la nube. En particular, se encuentra en evaluación el cambio del sistema SIUCSH, debido a que ya tiene 15 años de operación.

En relación con el equipamiento computacional, en el año 2019, el parque de computadores de la Universidad era de 1.357, de los cuales, el 38% estaban destinados al uso de estudiantes, el 30% al del personal académico y el 32% a personal de gestión. Esta cifra representa un aumento de un 23% respecto del año 2015. Esta evolución y distribución ha permitido que en el año 2019 se haya dispuesto de un computador cada 12 estudiantes y de uno por trabajador (ver tabla N° 1.4.3).

**TABLA 1.4.3: EVOLUCIÓN DEL EQUIPAMIENTO COMPUTACIONAL  
(Unidades)**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Personal Académico	383	405	393	407	401
Personal de Gestión	256	363	466	464	441
Estudiantes	468	498	443	460	515
Totales	1.107	1.266	1.302	1.331	1.357
<b>Estudiantes por computador</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
<b>Trabajador por computador</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En relación con el uso de computadores por los estudiantes en los laboratorios, en los últimos cuatro años el número de accesos registrados ha disminuido con respecto a la matrícula total. Este descenso se observa a partir del año 2016 y la explicación más plausible para este comportamiento es el mayor acceso que los estudiantes tienen a internet mediante dispositivos móviles y a que cuentan con internet en todas las salas de clases, biblioteca, salas de estudios y otras dependencias. Un comportamiento distinto se observa en las impresiones solicitadas por los alumnos, pues en los últimos cinco años más que se duplicaron, dado que en el año 2017 se aumentó la cuota de impresión por estudiante a 200 hojas por semestre. También se observa un aumento del uso de software en las salas de computación por los estudiantes (ver tabla N° 1.4.4).

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Uso de Equipos <sup>(1)</sup>	353.990	312.648	212.550	145.505	205.012
Impresiones (Cantidad de hojas)	738.548	948.271	1.602.560	1.397.756	1.596.086
Uso de Software <sup>(2)</sup>	10.814	12.763	13.274	327.740	418.549

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) Número de accesos

(2) En el uso de software, en el año 2018, se cambia el criterio de registro desde cantidad de horas anuales a cantidad de sesiones de acceso.

En términos de conectividad, todas las dependencias que funcionan en el Campus Central cuentan con enlaces dedicados al datacenter primario y se mantiene conectividad por antena con los recintos periféricos a la Casa Central. Al respecto, en el año 2016 se aumentó el ancho de banda para los enlaces del personal y, en los años 2016 y 2017, para los enlaces de los estudiantes. 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 (ver tabla N° 1.4.5).

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Enlace Personal	1GB/50MB	1GB/150MB	1GB/150MB	1GB/150MB	1GB/150MB
Enlace Estudiantes	100MB/50MB	1GB/120MB	1GB/300MB	1GB/300MB	1GB/300MB

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En los últimos cinco años, el número de servidores virtuales, en el datacenter de la Universidad, aumentaron en un 29 %. En la actualidad el número de servidores virtuales alcanza a 107, el 82% de los cuales corresponden al datacenter local (ver tabla N° 1.4.6).

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

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Datacenter Local	65	65	70	79	88
Datacenter Primario	13	13	11	11	11
Datacenter Secundario	5	5	6	7	8
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>87</b>	<b>97</b>	<b>107</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, 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 la información anterior se observa que esta dotación es suficiente respecto del personal de la Universidad y de su matrícula de estudiantes.

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que los mecanismos para la renovación, soporte y mantención de los sistemas de información y de la infraestructura tecnológica operan plenamente en todas las áreas y en todos los niveles de la Institución.

## 1.5. Recursos Financieros

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

A este respecto, en el año 2017 se actualizó la Política Institucional de Gestión Financiera<sup>23</sup>, en la que se señalan las orientaciones, objetivos y ámbitos de aplicación para la administración, control y resguardo de los recursos financieros de la Universidad, señalando dentro de sus ámbitos la estructura de los ingresos y gastos operacionales, considerando los alcances de la nueva Ley de Educación Superior N° 21.091, el rediseño del currículum y la docencia de los programas de pregrado, la actualización de la Política de Personal y los requerimiento de las inversiones en infraestructura.

Por su parte, la entrada en vigencia de esta ley, ha significado 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, en el año 2016 se realizaron modificaciones a la política institucional de beneficios estudiantiles y se ha seguido adaptando los procedimientos para un mejor control y cumplimiento de las disposiciones señaladas.

La Vicerrectoría de Administración Y Finanzas, es la responsable de la gestión de los recursos financieros de la Universidad, cuya operación la realiza a través de la Dirección de Finanzas. Para estos efectos, esta Dirección cuenta con cuatro unidades: Contabilidad, Tesorería, Control Presupuestario, Gestión de Becas y Matrícula y Cobranza<sup>24</sup>. Cabe señalar que la Dirección de Finanzas ha certificado bajo la Norma ISO 9001-2015 los procedimientos específicos para los principales procesos que realizan cada una de sus unidades.

La orientación y supervisión de la planificación operativa de las unidades académicas y de gestión, la estimación de las restricciones presupuestarias y las proyecciones financieras a largo plazo, en función de los propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, la realiza la Dirección de Planificación a través de su Unidad de Análisis y Planificación Institucional. El control de la ejecución presupuestaria la realiza la Dirección de Finanzas, por medio de la Unidad de Control Presupuestario.

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

### **a) Planificación y gestión presupuestaria**

La Universidad cuenta con un sistema de planificación institucional que permite el alineamiento de la planificación y gestión presupuestaria de las distintas funciones y niveles que conforman la estructura organizacional de la Universidad con su planificación estratégica y operativa. En este

---

<sup>23</sup>Resolución N° 2017/023

<sup>24</sup>La unidad de Matrícula y Cobranza se crea en el año 2017, por la integración de las anteriores unidades de Matrícula y de Cobranza.

sistema, la planificación anual de actividades y la gestión del correspondiente presupuesto, se organiza sobre la base de áreas y centros de gestión. Las áreas de gestión comprenden la Presidencia y Rectoría, las Vicerrektorías y las Facultades, correspondiendo los centros de gestión a las unidades bajo su dependencia. A su vez, cada centro de gestión puede subdividirse en centros de costos cuando desarrollan programas, procesos o actividades que pueden diferenciarse entre sí.

Esta planificación y presupuestación, se inicia cada año con la presentación que realiza el Rector a la Junta Directiva, por una parte, de las orientaciones y prioridades institucionales para la formulación del plan anual de trabajo y, por otra, de las bases presupuestarias proyectadas por la Dirección de Planificación y Desarrollo. Esta proyección se realiza en base a estimaciones del comportamiento futuro de los ingresos y gastos de la Institución, en consideración a la estimación de: la matrícula de estudiantes, el financiamiento institucional para la gratuidad; el reajuste de los derechos y aranceles; el reajuste de las remuneraciones del personal; y las variaciones del IPC y demás indicadores monetarios, entre otras variables.

De esta manera, las bases presupuestarias establecen las posibilidades y limitaciones en la disponibilidad de recursos, las que se identifican para cada una de las áreas y centros de gestión por separado. A partir de estos antecedentes, los centros de gestión formulan su plan anual de trabajo en una plataforma en web, debiendo considerar para cada actividad planificada el Eje Estratégico, Programa, Meta y Línea de Acción que le corresponde en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

En cada ejercicio presupuestario, se asigna de forma centralizada a cada centro de gestión, las partidas presupuestarias suficientes para asegurar su dotación ordinaria de personal y cubrir los gastos corrientes de su operación. Los demás requerimientos presupuestarios que cada centro de gestión formula en virtud de su plan de trabajo son sometidos a consideración del Comité de Coordinación, el que decide su asignación en función de las orientaciones y prioridades institucionales establecidas inicialmente.

El presupuesto consolidado a nivel institucional es sometido por el Rector a su sanción por la Junta Directiva. En los casos que eventualmente se requiera, el Rector puede solicitar a la Junta Directiva, al inicio de cada semestre, el ajuste del presupuesto de la Universidad, en base a los antecedentes disponibles sobre la matrícula de estudiantes, el financiamiento institucional para la gratuidad u otras variables que hubiesen afectado las proyecciones consideradas en las bases presupuestarias.

La ejecución del plan y presupuesto anual de la Universidad es responsabilidad de cada área de gestión y de sus correspondientes centros, de acuerdo a los procedimientos operativos que establece la Dirección de Finanzas para la supervisión de las compras, fondos a rendir, pagos de servicios y traspasos internos. Esta Dirección, por medio de su Unidad de Control Presupuestario opera un sistema que permite la alineación de los egresos solicitados 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.

La documentación de respaldo de las actividades ejecutadas en el sistema de control presupuestario, se ingresa al sistema contable para su registro, lo que permite a la Unidad de Tesorería, mediante el mismo sistema, realizar el correspondiente pago. Con esta información se emiten mensualmente informes de ingresos y egresos reales, el cual permite ajustar el flujo de caja proyectado y optimizar

la administración de los recursos financieros disponibles, de forma que no existan fondos inmovilizados.

El nuevo sistema contable, si bien ha permitido un mayor control de los gastos por ítem y centros de costos, no es completamente funcional para la contabilización de costos de las distintas funciones de la Universidad, de manera que sus informes de ingresos y costos se deben realizar fuera del sistema. Por esta razón, en la actualidad se están evaluando soluciones informáticas compatibles con las exigencias del nuevo marco regulatorio de la educación superior y los requerimientos de rendición de cuentas a que están sujetas instituciones con financiamiento institucional para la gratuidad.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con mecanismos para la planificación y gestión de su presupuesto, los que permiten vincular el presupuesto con la planificación operativa de las unidades y la planificación estratégica. No obstante, se debe avanzar en la actualización del sistema contable para la diferenciación, con mayores niveles de desagregación, de los costos de las distintas funciones universitarias y facilitar su rendición de cuentas.

Del análisis de su vigencia y aplicación se desprende que los mecanismos para la planificación y gestión de su presupuesto operan en todos los niveles y áreas de la organización de la Universidad.

#### **b) Políticas de financiamiento**

La Política Institucional de Gestión Financiera establece orientaciones respecto de la gestión presupuestaria y de los flujos de caja, así como de la información, evaluación y estructura financiera de la Universidad. También establece un Comité de Finanzas, cuyas funciones se relacionan con el seguimiento, análisis y monitoreo de la gestión financiera. En particular, señala que los ingresos de la Universidad deben permitir el financiamiento de sus gastos operacionales y la generación de excedentes suficientes para la realización de inversiones que mejoren sus servicios.

Para ello establece una estructura referencial de los ingresos y gastos operacionales, a cuyos resultados debe tender a largo plazo la gestión financiera de la Universidad. En términos de los ingresos de operación, esta estructura busca su diversificación mediante el fomento de ingresos provenientes de fuentes distintas a los programas de pregrado y, en relación con los gastos de operación, busca su contención en una proporción que permita la generación de un margen de operación equivalente al 11% de los ingresos operacionales (ver tabla N° 1.5.1).

**TABLA N° 1.5.1: ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL PRESUPUESTO  
(en porcentajes)**

<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>%</b>	<b>Gastos Operacionales</b>	<b>%</b>
Ingresos de Pregrado	75%	<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>100%</b>
Ingresos de Postgrado	25%	Gastos de Personal	64%
Ingresos de Educación Continua		Gastos de Consumo	24%
Donaciones		Gastos de Transferencias	1%
Otros Ingresos		<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>89%</b>
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>100%</b>	<b>Margen Operacional</b>	<b>11%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En el año 2016, la Universidad se adscribe al financiamiento institucional para la gratuidad de sus programas de pregrado, razón por la cual modifica la anterior política de fijación de los derechos de matrícula y aranceles anuales de dichos programas, que establecía un reajuste anual real de 1,5% por sobre la variación anual del IPC proyectado por el Banco Central para cada año, para el financiamiento de sus inversiones.

En la actualidad, los derechos de matrícula y aranceles anuales para los estudiantes de pregrado no beneficiarios de la gratuidad sólo mantienen su valor real, reajustándose de acuerdo a la variación anual del IPC proyectado por el Banco Central en su informe de Política Monetaria del mes de septiembre, considerando todas las rebajas establecidas en la legislación respectiva de acuerdo a su decil de ingreso y tiempo de permanencia en su programa de formación, desde el año 2019. Para el año 2019 se estima que dichos descuentos alcancen un porcentaje cercano al 2% de los Ingresos operacionales

También la Universidad modificó su política de beneficios para los estudiantes de pregrado, ya que hasta el año 2016 mantenía un fondo para becas internas que ascendía a un 3 % de los ingresos operacionales. Sin embargo, con el financiamiento institucional para la gratuidad este gasto se ha reducido a un 0,7 % en el año 2018. No obstante, se ha establecido que dicho fondo se mantendrá en un 1% de los ingresos operacionales.

Una situación similar ha ocurrido con los descuentos y convenios para los estudiantes de programas de pregrado, que se han visto reducidos a un 0,8% de los ingresos operacionales en el año 2018 y con el Fondo de Crédito Rotatorio para repactaciones de las deudas de arancel de estos estudiantes, el que se ha visto reducido a un 0,1% de los ingresos operacionales en el año 2018. También el financiamiento institucional para la gratuidad ha impactado la morosidad en el pago de los aranceles de pregrado que se ha reducido a un 0,4% de los ingresos operacionales en el año 2018.

En relación con el Crédito con Aval del Estado (CAE), a partir del año 2017 comienza a disminuir tanto el número de estudiantes beneficiario como de postulantes a esta ayuda estudiantil. En el año 2018 existían 1.899 estudiantes con garantía, de los cuales 186 fueron nuevos, 1.124 renovantes y 589 renovantes sin matrícula vigente. El monto de las fianzas pagadas a los Bancos en el año 2018 equivalió al 2,8% de los ingresos recibidos por este concepto, aunque el monto recuperado a la misma fecha correspondió sólo al 4% de las fianzas pagadas.

Respecto de los programas de postgrado y educación continua, se ha adoptado la misma política de fijación de los derechos de matrícula y aranceles anuales de los programas de pregrado, es decir un reajuste de acuerdo a la variación anual del IPC proyectado por el Banco Central en su informe de Política Monetaria del mes de septiembre. Por otra parte, se ha establecido un fondo de becas para los programas de postgrado con la finalidad de incentivar la matrícula de egresados de los programas de pregrado de la Universidad.

Entre los años 2015 y 2018, los ingresos operacionales de la Universidad aumentaron en un 16%, siendo los ingresos provenientes de los programas de pregrado los que más aumentaron en dicho período, con un 19% de incremento. Los ingresos provenientes de los programas de postgrado y de educación continua presentan un descenso en el año 2019. No obstante, otros ingresos operacionales, que corresponden principalmente al aporte para fomento de investigación del financiamiento institucional para la gratuidad, la adjudicación de fondos concursables y la venta de bienes y servicios, aumentaron en un 23% en dicho período (ver Tabla N° 1.5.2).

**TABLA 1.5.2: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES**  
(Millones de pesos de 2019)

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Programas de Pregrado	15.881	16.473	17.783	18.303	18.958
Programas de Postgrado	203	176	251	252	160
Programas de Educación Continua	1.432	1.552	1.201	1.374	989
<b>Subtotal Ingresos de Programas</b>	<b>17.516</b>	<b>18.201</b>	<b>19.235</b>	<b>19.929</b>	<b>20.107</b>
Otros Ingresos Operacionales	1.283	1.282	1.901	1.942	1.755
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>18.799</b>	<b>19.483</b>	<b>21.136</b>	<b>21.871</b>	<b>21.862</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En el año 2019, el 86% de los ingresos operacionales provinieron de los derechos de matrícula y aranceles de los programas de pregrado, seguido por otros ingresos operacionales que alcanzaron un 8% y los de los programas de educación continua con un 5%. Si bien la participación de los ingresos provenientes de los programas de educación continua ha descendido en los últimos tres años, esto ha sido compensando por una mayor participación de los otros ingresos operacionales (ver Tabla N° 1.5.3).

**TABLA 1.5.3: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES**  
(En porcentajes)

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Programas de Pregrado	84%	84%	84%	84%	86%
Programas de Postgrado	1%	1%	1%	1%	1%
Programas de Educación Continua	8%	8%	6%	6%	5%
<b>Subtotal Ingresos de Programas</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>	<b>92%</b>
Otros Ingresos Operacionales	7%	7%	9%	9%	8%
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Estos antecedentes implican que la Universidad debe seguir avanzando en su política de diversificación de los ingresos operacionales, principalmente en el ámbito de los programas de educación continua y de postgrado, para lo cual en estos últimos se han creado dos nuevos programas de Magister, en los años 2016 y 2017, y uno de Doctorado, en el año 2018. En este sentido, en el año 2017 se aprobó la Política Institucional de Postgrado y, en el año 2019, se estableció para todos estos programas, un núcleo o claustro académico, de acuerdo a los estándares de la Comisión Nacional de Acreditación, con la finalidad de avanzar en su acreditación.

Respecto de los gastos de operación, en los últimos cinco años, salvo en el año 2016, se han situado en torno al 89% de los ingresos operacionales establecido en la estructura referencial del presupuesto. En el año 2019 el 67,7% de los ingresos operacionales se destinaron al gasto de personal, el 21,8% al gasto de consumo y el 0,3% al gasto por transferencias. Estos resultados también han significado que en este período el margen operacional se sitúe cerca del porcentaje establecido en la estructura referencial del presupuesto, siendo el año 2016 donde se observa el menor margen (ver tabla 1.5.4).

**TABLA 1.5.4: EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN RESPECTO DE LA ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL PRESUPUESTO (en porcentaje)**

Ítem	Referencial	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total Ingreso Operacional</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Gastos de Personal	64%	64,1%	67,4%	65,6%	66,2%	67,7%
Gastos de Consumo	24%	25,5%	24,7%	24,3%	23,4%	21,8%
Gastos por Transferencias	1%	0,6%	0,9%	0,6%	0,4%	0,3%
<b>Total Gasto Operacional</b>	<b>89%</b>	<b>90,2%</b>	<b>93,0%</b>	<b>90,5%</b>	<b>90,0%</b>	<b>89,8%</b>
<b>Margen operacional</b>	<b>11%</b>	<b>9,8%</b>	<b>7,0%</b>	<b>9,5%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,2%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En el año 2018 los gastos de consumo se ven incrementado, principalmente por el castigo del saldo del Convenio de Desempeño de Planes de Mejoramiento Institucional, adjudicado el año 2013 y por el aumento, en los gastos por gestión de campos clínicos. En relación con este último caso, se creó en el año 2018 la Dirección de Gestión de Recursos Externos con la finalidad de racionalizar el gasto en campos clínicos, situación que ya en el año 2019 logró ajustarse a los recursos presupuestados.

Estos resultados también deben analizarse en consideración que a partir del año 2016, la mayor parte de los ingresos por derechos de matrícula y aranceles anuales de los programas de pregrado, el mayor componente de los ingresos operacionales de la Universidad, quedaron sujetos a las condiciones establecidas en el financiamiento institucional para la gratuidad, las que no sólo regulan los derechos y aranceles de dichos programas para los estudiantes beneficiarios, sino que también el crecimiento de sus vacantes.

No obstante, la Universidad logró compensar las brechas iniciales mediante un ajuste de su política de beneficios estudiantiles con recursos propios, una reducción de los descuentos y convenios que se ofrecían para incentivar la matrícula en esos programas, la reducción de la morosidad en el pago de aranceles y de las fianzas pagadas por los estudiantes morosos con CAE.

De hecho, en los últimos dos años se observa un aumento del monto en el margen de operación, alcanzando en el año 2019 la mayor cifra de los últimos cinco años, lo que ha permitido que en este período, el gasto de capital que corrientemente debe realizar la Universidad, correspondiente a la reposición del activo fijo según su depreciación, a las inversiones en colecciones de biblioteca y al servicio de la deuda, se haya mantenido en torno al 6% de los ingresos operacionales estos últimos cinco años (ver tabla 1.5.5).

**TABLA 1.5.5: EVOLUCIÓN DEL GASTO DE CAPITAL CORRIENTE**  
(Millones de pesos)

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Depreciación Activo Fijo	\$617	\$667	\$802	\$808	\$881
Colecciones Bibliográficas	\$189	\$178	\$278	\$209	\$244
Servicio de la Deuda	\$179	\$282	\$311	\$322	\$211
<b>Total Gastos de Capital Corriente</b>	<b>\$985</b>	<b>\$1.127</b>	<b>\$1.391</b>	<b>\$1.339</b>	<b>\$1.336</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>\$589</b>	<b>\$75</b>	<b>\$597</b>	<b>\$789</b>	<b>\$939</b>
<b>Gastos de Capital Corriente/Ingreso Operacional</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Esta situación ha permitido, no sólo el financiamiento de los gastos de capital corriente, sino que también ha permitido además adquirir propiedades aledañas a la Casa Central, con recursos propios, en el año 2015, por un monto de MM \$ 140, en el año 2016, por un monto de MM\$ 460, en el año 2017 por MM\$ 260 y en año 2020 por MM\$ 300, sin que estas inversiones significaran afectar la mantención del fondo de reservas indicado por la Junta Directiva desde el año 2010.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con una política y con mecanismos que orientan su gestión financiera, en términos de la obtención y asignación de recursos para su operación y para el financiamiento de sus inversiones.

Destacan mecanismos como la estructura referencial del presupuesto, que delimita el gasto, facilitando el control interno para una mejora de la eficiencia en el uso de los recursos financieros, así como el fondo de reservas, que permite a la Universidad enfrentar situaciones contingentes que pudieran afectar su liquidez. Sin embargo, la Universidad debe seguir ampliando su oferta de programas de postgrado y de educación continua para una mayor diversificación de sus ingresos operacionales.

Del análisis de su aplicación y vigencia se desprende que la política y los mecanismos que orientan la gestión financiera, operan plenamente en todos los niveles y áreas de la organización de la Universidad.

### **c) Indicadores financieros**

El sistema de planificación institucional asociado al Plan de Desarrollo Estratégico, de donde deriva el presupuesto institucional, ha permitido un uso adecuado de los recursos financiero, así como las Política Institucional de Gestión Financiera ha servido de parámetro para la distribución de los gastos operacionales en relación al ingreso operacional, permitiendo con esto una sólida posición financiera, la que se ve reflejada en sus principales indicadores financieros, lo que le ha permitido financiar la operación y realizar inversiones financieras de corto plazo.

De hecho, por su índice de liquidez la Universidad ha mantenido siempre un capital de trabajo positivo en los últimos cinco años, período en el cual ha reducido su endeudamiento, en relación al patrimonio, principalmente el de largo plazo, permitiendo mejorar su solvencia. En términos de eficiencia, en el mismo período, se observa una mejora en el margen bruto de la operación lo que, junto con una reducción del costo efectivo del endeudamiento ha permitido aumentar el margen de utilidad y la rentabilidad del patrimonio (ver tabla 1.5.6).

**TABLA 1.5.6: EVOLUCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS**

Indicadores Financieros	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de Liquidez	1,1	1	1,1	1,2	1,7
Índice de Solvencia	3,3	3,5	3,4	4,0	7,2
Leverage	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3
Endeudamiento de Corto Plazo	96%	93%	97%	97%	99%
Endeudamiento de Largo Plazo	4%	7%	3%	3%	1%
Margen Operacional Bruto	3,5%	0,4%	2,9%	3,7%	3,5%
Margen de Utilidad	3,7%	1,6%	3,4%	4,2%	4,6%
Costo Efectivo del Endeudamiento	4,0%	8,0%	5,0%	3,0%	4,0%
Rentabilidad del Patrimonio	3,3%	1,5%	3,4%	4,3%	4,6%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En el año 2016, la rentabilidad del patrimonio se reduce, por una parte, debido al efecto de los ingresos operacionales por la adscripción de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad y, por otra, al castigo de las becas de reubicación del convenio de movilidad Universidad del Mar con el Ministerio de Educación, además ese año se incrementan las deudas incobrables por el pago de garantías CAE no provisionadas en su totalidad en el año 2015. Por esta razón, superadas dichas contingencias se puede observar la mejora de este indicador.

De acuerdo a estos antecedentes, se puede constatar 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 financiamiento para las inversiones proyectadas en el Plan de Desarrollo Estratégico y programadas en el Plan Maestro de Infraestructura.

De hecho, en el proceso de acreditación anterior<sup>25</sup> se reconoció que la situación financiera de la Universidad era adecuada para sustentar su proyecto educativo y avanzar en el Plan de Desarrollo Estratégico.

#### **d) Proyecciones financieras**

En la proyección de los ingresos de la Universidad para los años 2021 a 2025 se ha estimado un incremento de un 27% en los tres ítems que contempla: ingresos operacionales, ingresos de capital e ingresos tributarios. Por su parte, respecto de la proyección de los ingresos de operación, se ha estimado que representarán el 92,5% de los ingresos de la Universidad dentro del periodo, con un aumento de un 28% en los tres ítems que comprende: derechos y aranceles, venta de bienes y servicios, y transferencias corrientes (ver tabla 1.5.8).

En la proyección de los ingresos por derechos y aranceles por la matrícula de estudiantes en los programas de pregrado, postgrado y educación continua que ofrece la Universidad, se ha estimado que representarán el 23% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 40% en el periodo. Esta proyección se ha realizado en base a los siguientes criterios:

<sup>25</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

- Matrícula de pregrado: para la estimación de la matrícula de estudiantes nuevos, se ha mantenido el criterio establecido por la ley de educación superior, la cual indica que la nueva matrícula de primer año no debe exceder el 2,7% de la matrícula de primer año del año anterior. Además, se ha considerado para esta proyección el análisis histórico de la matrícula de la Universidad junto con el comportamiento, según la realidad nacional, de cada programa ofrecido. Este análisis ha entregado como resultado que la Universidad debe considerar el aumento de la oferta de pregrado, considerando el aumento de un nuevo programa por año, comenzado el año 2022, además estos nuevos programas deberían pertenecer a las áreas de Tecnología y Salud. Para la estimación de la matrícula de estudiantes antiguos, se ha considerado su progresión en base a las tasas históricas de retención de cada programa contemplando, además, el aumento progresivo debido a los estudiantes de los nuevos programas que ofrecería la Universidad y que, por ende, aún no se encontrarían en régimen. Cabe destacar que, en el caso de los programas nuevos, no se consideró la retención histórica de la Universidad y se calculó a partir de la retención promedio para cada programa según la realidad nacional. En base a estas estimaciones, la matrícula al año 2025 bordearía aproximadamente los 8.000 estudiantes de pregrado, donde aproximadamente 1.800 serían estudiantes nuevos y 6.200 antiguos (ver tabla 1.5.7).
- Matrícula de postgrado: en su estimación se está considerando un aumento de la oferta de programas a partir del año 2022, tomando en consideración que estos nuevos programas deben estar vinculados a las líneas investigativas de los Centros de Investigación de cada Facultad, así como la necesidad de ofrecer uno vinculado a la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Matrícula de educación continua: en su estimación se ha considerado el efecto que tuvo en su matrícula la crisis sanitaria del año 2020, por lo que se ha proyectado un escenario más conservador en donde los primeros años del periodo se mantiene un bajo nivel de aumento de la matrícula, para luego a partir del 2023 volver a la matrícula histórica de la Universidad.
- Derechos y aranceles: Para la estimación de sus valores, en todos los programas que ofrece la Universidad, se ha considerado un reajuste anual del 3%, lo cual corresponde a la meta de inflación proyectada por el Banco Central de Chile, según el último Informe de Política Monetaria. Para el caso de la proyección de las nuevas carreras de pregrado y postgrado, se han considerado aranceles promedios de las áreas mencionada, para luego reajustarlos según la meta de inflación del Banco Central de Chile (3%) (ver tabla 1.5.7).

**TABLA 1.5.7: PROYECCIÓN DE LA MATRÍCULA DE ESTUDIANTES DE PREGRADO Y POSTGRADO 2021-2025**

Año	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Programas de Pregrado</b>					
Número de Programas de Pregrado	29	30	31	32	33
Matrícula Total de Estudiantes	7.188	7.409	7.627	7.837	8.058
Matrícula de Estudiantes Nuevos	1.653	1.695	1.738	1.782	1.827
Matrícula de Estudiantes Antiguos	5.535	5.714	5.889	6.055	6.231
Derecho de Matrícula y Arancel Promedio en M\$	\$ 3.148	\$ 3.284	\$ 3.445	\$ 3.597	\$ 3.746
Derecho Básico y Arancel Regulado Promedio en M\$	\$ 2.355	\$ 2.449	\$ 2.544	\$ 2.636	\$ 2.742
<b>Programas de Postgrado</b>					
Número de Programas	4	5	6	7	7
Matrícula Total de Estudiantes	112	128	155	189	213
Matrícula de Estudiantes Nuevos	33	48	63	78	78
Matrícula de Estudiantes Antiguos	79	80	92	111	135
Derecho de Matrícula y Arancel Promedio en M\$	\$2.508	\$2.600	\$2.630	\$2.706	\$2.787

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, Dirección de Planificación y Desarrollo

En la proyección de los ingresos por la venta de bienes y servicios se ha estimado que representarán el 2% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 62% en el periodo. El principal contribuyente de estos ingresos es el Centro de Extensión y Servicios de la Universidad y en esta proyección se considera la caída de los ingresos del 2020, ocasionado por la crisis sanitaria. Durante los dos primeros años del periodo, se ha proyectado un incremento paulatino de los ingresos, tomando como base la proyección de cierre de los ingresos del año 2020 para luego volver a los niveles histórico que ha consolidado la Universidad durante el último tiempo. Además, una vez se recuperen los niveles de ingresos históricos, se ha considerado un incremento de estos según reajuste relacionado con la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 3%, según estimación del Banco Central de Chile.

En la proyección de las transferencias corrientes se ha estimado que representarán el 68% de los ingresos de la Universidad con un incremento del 24% en el periodo. Esta proyección contempla principalmente el financiamiento institucional para la gratuidad, con una estimación de cerca del 70% de los ingresos operacionales, según los resultados obtenidos del análisis del comportamiento de la matrícula junto con las proyecciones realizadas. En el caso del reajuste de los aranceles regulados para el periodo, se han considerado los valores entregados por el Ministerio de Educación durante el año 2020 y se han reajustado a razón del 3% anual, según lo descrito por el Ministerio de Educación, que el arancel regulado se reajustará de acuerdo con la variación porcentual anual del IPC. También se ha considerado el segundo componente de los ingresos por el beneficio de la gratuidad, los cuales ascienden al 20% del total de lo que ingresa por el concepto de este beneficio y adicionalmente se ha proyectado el aporte para fomento de Investigación según su comportamiento y variación durante los últimos años.

Respecto de la proyección de los ingresos de capital se ha estimado que representarán un 7% de los ingresos de la Universidad (ver tabla 1.5.8), en los tres ítems que se contemplan: recuperación de préstamos, ingresos financieros y endeudamiento, En su proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Recuperación de Préstamos: en su proyección se ha estimado que representarán el 0,5% de los ingresos de la Universidad, los que disminuirán en un 14% en el periodo. Se ha proyectado una disminución debido al comportamiento de los últimos 5 años en la morosidad de los estudiantes y se estimó que estos montos no superarán el 1% de los ingresos operacionales de la Universidad. Además, la morosidad ha disminuido como consecuencia directa de la adscripción de la Universidad a la gratuidad, ya que más del 70% de los estudiantes cuenta con este beneficio.
- Ingresos Financieros: en su proyección se ha estimado que representarán el 0,5% de los ingresos de la Universidad y debido al comportamiento de los últimos años, disminuirán en un 7% en el periodo. Esta proyección se basa en tres ítems, los cuales corresponden a:
  - Ingresos por cobranzas, estos contemplan los intereses y gastos por cobranzas que se aplican a la morosidad en el pago de los aranceles. Estos montos han disminuido desde la adscripción de la Universidad a la gratuidad, motivo por el cual se ha estimado que para el año 2021 no superarán los 30 millones de pesos y en los siguientes años continuarán a la baja, hasta llegar a los 20 millones de pesos en el año 2025.
  - Ingresos por dividendos, estos ingresos contemplan las acciones de la Sociedad de Inversiones Norte Sur que posee la Universidad, las cuales ya no han rentado al mismo nivel que años anteriores debido a una rebaja de Capital aprobado en Junta Ordinaria de Accionistas, por lo tanto y según estimaciones, estos ingresos no superarían los 50 millones de pesos en cada año del periodo 2021 – 2025.

- Intereses ganados, contemplan la rentabilidad de las inversiones a corto plazo realizadas con los aportes del Ministerio de Educación por el concepto de gratuidad, lo que se han proyectado según tendencia de los últimos años, en un monto fijo de 60 millones de pesos en cada año del periodo 2021 – 2025.
- Endeudamiento: en su proyección se ha estimado que representarán el 6% de los ingresos de la Universidad en el periodo y contempla el financiamiento de las inversiones anuales que realiza la institución para su operación regular. Este financiamiento contempla además la obtención de créditos en el sistema financiero para cumplir con lo indicado en la propuesta del Plan Maestro de Infraestructura.

Por su parte, en la proyección de los ingresos tributarios, correspondiente fundamentalmente al uso de la franquicia tributaria para capacitación del personal de la Universidad, se ha estimado la continuidad de su comportamiento histórico, los cuales seguirían representando el 1% de las remuneraciones imponibles del año anterior (ver tabla 1.5.8).

Respecto de la proyección de los egresos de la Universidad para el periodo 2021 – 2025, se ha estimado que representarán el 98% de los ingresos, en concordancia con su carácter de institución sin fines de lucro y que destina la totalidad de sus recursos al financiamiento de su operación, inversiones y obligaciones, considerando para este periodo un aumento del 25% en los tres ítems que contempla: gastos operacionales, gastos de capital y gastos tributarios.

En la proyección de los egresos de la Universidad para el período 2021 – 2025, se ha estimado que representarán el 98% de los ingresos de la Universidad, en coherencia con su carácter de institución sin fines de lucro y que destina la totalidad de sus recursos al financiamiento de su operación, inversiones y obligaciones. Se considera para este periodo un aumento del 25% en los tres ítems que contempla: gastos operacionales, gastos de capital y gastos tributarios.

En relación con la proyección de los gastos operacionales, se estima que representarán el 91% de los egresos de la Universidad en el período y el 97% de sus ingresos operacionales, con un incremento del 24% en los ítems que contempla: gastos de personal, gastos de consumo y gastos por transferencias (ver tabla 1.5.8). En esta proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Gastos de Personal: en su proyección se ha estimado que representarán el 68% de los egresos de la Universidad y el 73% de sus ingresos operacionales en el periodo. Esta proyección considera los acuerdos contemplados en los contratos colectivos de trabajo suscritos por la Universidad, que comprenden un reajuste de las remuneraciones del personal equivalente a la variación anual estimada del IPC de 3%, más un porcentaje adicional según el rango de la remuneración que en promedio es un 1,5% adicional. Junto a lo anterior, se proyecta el crecimiento del personal, principalmente en académicos permanentes para lograr alcanzar en el año 2025 una cobertura del 40% en todos los programas de pregrado que ofrece la Universidad, considerando, además, los requerimientos de implementación de las nuevas carreras de pregrado que se proyectan incorporar a la oferta de la Universidad a partir del año 2022.
- Gasto de Consumo: en su proyección se ha estimado que representarán el 22% de los egresos de la Universidad y el 23% de sus ingresos operacionales en el periodo. En esta proyección se ha considerado un aumento de sus montos durante el período, en un porcentaje mayor a la variación anual estimada del IPC, debido a los mayores gastos por el aumento de nuevos

estudiantes y por el uso de los nuevos espacios que se incorporarán en el Campus Lo Cañas de la Universidad.

- Gastos por Transferencias: en su proyección se ha estimado que representarán el 1% de los egresos de la Universidad y el 1% de sus ingresos operacionales en el periodo. Esta proyección comprende las becas que la Universidad entrega con recursos propios a sus estudiantes y se proyectan, según análisis realizado, en relación con la cantidad de beneficiarios de los últimos años. Cabe destacar que, durante el último tiempo, la cantidad de beneficiados por becas propias de la Universidad ha disminuido, debido en parte por la adscripción a la gratuidad.

En la proyección de los gastos de capital se ha estimado que representarán en el período, el 9% de los egresos de la Universidad en los ítems que contempla: gastos de inversión y servicio de la deuda (ver tabla 1.5.8). En su proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Gastos de Inversión: en su proyección se ha estimado que representarán el 7% de los egresos de la Universidad en el periodo. Esta proyección considera que se mantiene el componente de inversión estable definido en la estructura referencial del presupuesto, orientado a la renovación anual de los activos fijos depreciados; la renovación y crecimiento de las colecciones bibliográficas para los programas existentes y venideros; la implementación de nuevos espacios y su equipamiento; y la inversión necesaria para actualización de los recursos tecnológicos (sistemas, conectividad, plataformas, TI y datacenter). Adicionalmente, de acuerdo con lo indicado en la propuesta del Plan Maestro de Infraestructura, se contemplan las inversiones necesarias para concluir durante el 2023 la instalación de la Facultad de Ciencias de la Salud en el Campus Lo Cañas, el desarrollo del Campus Central a iniciarse el 2021 y concluir durante el 2025, y la ampliación del Campus Lo Cañas que iniciará el 2023 para concluir el 2028.
- Servicio de la Deuda: en su proyección se ha estimado que representarán el 2% de los egresos de la Universidad en el periodo. Esta proyección contempla que el financiamiento de las nuevas inversiones planeadas se realizará a un plazo de 15 años, a las tasas de interés actualmente vigentes en el sistema financiero.

La proyección de los gastos tributarios estima la continuidad de su comportamiento histórico, los cuales se componen principalmente por impuestos y pagos tributarios y contribuciones de propiedades (ver tabla 1.5.8).

Como saldo del ejercicio final de cada año, se proyecta un pequeño margen para el año 2021 (ver tabla 1.5.8), que gracias al saldo inicial proyectado logra soportar la estructura financiera. Durante los años 2022 y 2023 se proyectan saldos finales significativos que permiten dar estabilidad a la Universidad para que en los años 2024 y 2025 se logre cumplir con el objetivo de que todos los programas de pregrado tengan una cobertura del 40% por académicos permanentes.

**TABLA 1.5.8: PROYECCIÓN DE LOS FLUJOS DE FONDOS 2021-2025**  
(En miles de pesos)

Año	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>	<b>23.473.020</b>	<b>24.935.418</b>	<b>26.532.893</b>	<b>28.035.813</b>	<b>29.864.739</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>21.581.800</b>	<b>23.051.643</b>	<b>24.546.333</b>	<b>26.046.229</b>	<b>27.681.879</b>
Derechos y Aranceles	5.080.641	5.504.092	5.987.376	6.470.085	7.099.925
Ventas de Bienes y Servicios	315.046	397.286	482.011	496.027	510.458
Ingresos de Transferencias Corrientes	16.186.113	17.150.265	18.076.947	19.080.117	20.071.496
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>1.780.000</b>	<b>1.767.500</b>	<b>1.865.000</b>	<b>1.862.500</b>	<b>2.050.000</b>
Aportes de Instituciones	0	0	0	0	0

Venta de Activos	0	0	0	0	0
Recuperación de Préstamos	140.000	130.000	130.000	130.000	120.000
Ingresos Financieros	140.000	137.500	135.000	132.500	130.000
Endeudamiento	1.500.000	1.500.000	1.600.000	1.600.000	1.800.000
<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>111.220</b>	<b>116.275</b>	<b>121.559</b>	<b>127.084</b>	<b>132.860</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>23.364.096</b>	<b>24.500.677</b>	<b>25.751.002</b>	<b>27.371.343</b>	<b>29.241.043</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>21.413.214</b>	<b>22.394.522</b>	<b>23.445.308</b>	<b>24.859.121</b>	<b>26.499.481</b>
Gastos de Personal	15.879.435	16.711.770	17.582.570	18.782.604	20.172.025
Gastos de Consumo	5.333.779	5.492.752	5.682.738	5.906.516	6.167.456
Gastos por Transferencia	200.000	190.000	180.000	170.000	160.000
<b>EGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>1.898.882</b>	<b>2.053.154</b>	<b>2.251.695</b>	<b>2.457.222</b>	<b>2.685.562</b>
Gastos de Inversión	1.720.127	1.783.517	1.838.250	1.899.971	1.966.529
Servicio de la Deuda	178.756	269.637	413.444	557.251	719.033
<b>EGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>52.000</b>	<b>53.000</b>	<b>54.000</b>	<b>55.000</b>	<b>56.000</b>
<b>SALDO DEL EJERCICIO</b>	<b>108.924</b>	<b>434.741</b>	<b>781.890</b>	<b>664.471</b>	<b>623.696</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>2.450.543</b>	<b>2.559.466</b>	<b>2.994.208</b>	<b>3.776.098</b>	<b>4.440.569</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.559.466</b>	<b>2.994.208</b>	<b>3.776.098</b>	<b>4.440.569</b>	<b>5.064.265</b>
<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>1.853.664</b>	<b>1.958.380</b>	<b>2.068.127</b>	<b>2.187.057</b>	<b>2.311.717</b>
<b>SALDO DESPUES FONDO DE RESERVA</b>	<b>705.803</b>	<b>1.035.827</b>	<b>1.707.972</b>	<b>2.253.512</b>	<b>2.752.547</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, Dirección de Planificación y Desarrollo

Estas proyecciones de los flujos de fondos de la Universidad permiten que las inversiones requeridas para la operación y los gastos operacionales para el buen funcionamiento no se vean alterados en el periodo. Sin embargo, lo requerido para comenzar a ofrecer nuevos programas más la necesidad de llegar al año 2025 con una cobertura del 40% afecta directamente a la estructura referencial del presupuesto de la Universidad (ver tabla 1.5.9).

**TABLA 1.5.9: PROYECCIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA RESPECTO DE LA ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL PRESUPUESTO (En porcentaje)**

Ítem	Referencial	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Gastos de Personal	62%	74%	72%	72%	72%	73%
Gastos de Consumo	22%	25%	24%	23%	23%	22%
Gastos por Transferencias	2%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Gasto Operacional</b>	<b>86%</b>	<b>99%</b>	<b>97%</b>	<b>96%</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, Dirección de Planificación y Desarrollo

En resumen, las variables consideradas y los criterios empleados en la proyección de los ingresos y egresos de la Universidad para el período 2021 – 2025, suponen condiciones realistas para que pueda seguir cumpliendo los propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico y seguir manteniendo la sustentabilidad del Proyecto Institucional de forma segura y estable.

## 1.6. Planificación del Desarrollo Institucional

La Universidad planifica su desarrollo a partir de las orientaciones y propósitos establecidos en su Proyecto Institucional<sup>26</sup>, por el cual define su misión, visión, identidad, valores y ámbitos de desarrollo, en el marco de las orientaciones establecidas por la Congregación Salesiana en los documentos Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS)<sup>27</sup> y Políticas para la Presencia Salesiana en la Educación Superior<sup>28</sup>.

Asimismo, la planificación de este desarrollo se realiza en el marco de un sistema de aseguramiento de la calidad, por el cual se busca la vinculación efectiva de los procesos por los que la Universidad planifica sus actividades y evalúa sus resultados, de manera que la toma de decisiones, en sus distintos niveles y áreas, se oriente al cumplimiento de los propósitos institucionales, en consideración a las exigencias del medio en que se desenvuelve.

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

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

### a) Mecanismos de planificación institucional

La Universidad desde el año 1995 viene realizando la planificación estratégica mediante un sistema de planificación institucional que le ha permitido orientar tanto su desarrollo como su funcionamiento. Esta planificación estratégica se ha realizado sucesivamente durante cinco períodos desde su instalación (ver tabla 1.6.1).

**TABLA 1.6.1: PLANES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

Año	Período
Primer Plan de Desarrollo Estratégico	1996 – 2000
Segundo Plan de Desarrollo Estratégico	2001 – 2005
Tercer Plan de Desarrollo Estratégico	2006 – 2010
Cuarto Plan de Desarrollo Estratégico	2012 – 2020
Quinto Plan de Desarrollo Estratégico	2021 – 2025

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES.

Los 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

<sup>26</sup> Proyecto Institucional, UCSH, 2016-2020

<sup>27</sup> Dirección General de la Obra Don Bosco, Roma, 2003.

<sup>28</sup> Dirección General de la Obra Don Bosco, Roma, 2016.

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 (ver figura 1.6.1).

**FIGURA 1.6.1: CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De esta manera, la planificación institucional se establece en base a 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, el que orienta, a su vez, la planificación de las Facultades y de sus unidades académicas. Sobre esta base se formulan anualmente los planes operativos que realizan anualmente 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 la planificación operativa está vinculada a la planificación estratégica, tal como se muestra en el esquema a continuación (ver figura 1.6.2).

**FIGURA 1.6.2: SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**



Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Estos procesos son gestionados 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 vigente, se estructura bajo cuatro ejes: Docencia de Pregrado; Investigación y Docencia de Postgrado; Vinculación con el Medio; y Gestión Institucional, de los cuales se desprenden orientaciones, objetivos, programas y metas estratégicas. Para operacionalizar la implementación se formularon 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.

En el año 2016, las Facultades realizaron un proceso de planificación estratégica y con la finalidad de mejorar la implementación de los planes y de orientar y evaluar el desempeño de las áreas, la Universidad definió Compromisos de Desempeño a nivel de Vicerrectorías y Facultades. Este proceso se reeditará en el transcurso del año 2020, con el propósito de vincular dicha planificación estratégica y el compromiso con sus resultados, al nuevo Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

Del mismo modo, a partir del año 2020, las unidades académicas deberán formular su Plan de Desarrollo sobre la base de los resultados de sus procesos de autoevaluación, vinculando dicho plan a los planes de mejora a que se comprometan.

A nivel de la planificación operativa, durante estos últimos años las unidades académicas y de gestión han establecido planes anuales de trabajo cada vez más vinculados a los lineamientos de la planificación estratégica. De hecho, entre 2016 y 2019 se aumentó del 61% al 96% el porcentaje de actividades en los planes anuales de trabajo vinculadas a las líneas de acción establecidas en el Programa Quinquenal de Actividades del actual Plan de Desarrollo Estratégico.

**TABLA 1.6.2: NIVEL DE ALINEACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS RESPECTO AL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

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

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES.

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.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con mecanismos de planificación institucional para su desarrollo. En estos mecanismos se contempla la autoevaluación de los procesos institucionales como insumo para los diagnósticos estratégicos y el establecimiento de indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos permite monitorear el avance de los planes y realizar los ajustes cuando se requiera.

De acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación, los mecanismos de planificación institucional operan en todos los niveles y áreas de su organización, los cuales también se establecen, implementan y evalúan tanto 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. Adicionalmente, la Dirección de Planificación y Desarrollo tiene como parte de sus funciones la elaboración de estudios, proyecciones, análisis y evaluación institucional, además, de proporcionar, gestionar y comunicar la información institucional<sup>29</sup>.

Asimismo, la Universidad tiene en funcionamiento la Comisión de Admisión y Matrícula<sup>30</sup>, el Comité Curricular Institucional<sup>31</sup>, 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.

<sup>29</sup> UCSH, Reglamento Orgánico, 2018

<sup>30</sup>UCSH, Resolución N°034, 2012

<sup>31</sup>UCSH, Resolución N°072, 2018

Para la verificación de los procesos evaluativos, la Universidad definió instalar el Comité Institucional de Calidad, 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 institucionales<sup>32</sup>. Por su parte, las unidades académicas y de gestión, llevan a cabo anualmente jornadas de evaluación con el fin de analizar el grado de avance de sus actividades y el cumplimiento de sus metas.

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 consultas de informantes claves, los reportes de la evaluación docente, los estudios de 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 y Evaluación, Expectativas y Resultados (Centro de Estudios Públicos CEP).

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con mecanismos de análisis institucional para el diagnóstico de su estado de situación y de las condiciones del medio en que se desenvuelve. Se constata que su funcionamiento ha permitido establecer diagnósticos efectivos para orientar de forma más eficaz la planificación institucional. Esta situación fue reconocida en el proceso de acreditación anterior<sup>33</sup> al señalar que el análisis institucional va de la mano con la proyección del Plan de Desarrollo Estratégico y los planes de acción que lo concretan.

Del análisis de la vigencia y aplicación de los mecanismos de análisis institucional, estos operan plenamente en todas las áreas de la organización de la Universidad y, principalmente, en sus niveles superiores, razón por la que se requiere seguir incentivando dicho análisis en los niveles intermedios.

### **c) Sistema institucional de aseguramiento de la calidad**

La Universidad cuenta con una Política Institucional de Calidad cuya finalidad es asegurar, de manera coherente y consistente, la vinculación efectiva de los procesos por los que la Universidad planifica sus actividades y evalúa sus resultados, de manera que la toma de decisiones, en sus distintos niveles

---

<sup>32</sup>Plan de Trabajo Proceso de Evaluación, Planificación y Acreditación Institucional, 2018, DIPLADES, UCSH

<sup>33</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

y áreas, se oriente al cumplimiento de los propósitos institucionales, en consideración a las exigencias del medio en que se desenvuelve.

En esta política, la Universidad establece que la calidad de su quehacer comprende tanto el cumplimiento de los propósitos señalados en su Proyecto Institucional (Identidad, Misión, Visión, Valores y Ámbitos de Desarrollo) como su pertinencia en el medio que se desenvuelve y que busca servir (demandas sociales, políticas públicas, necesidades de la Iglesia, y criterios y estándares académicos).

Asimismo, establece los criterios que en la Universidad deben cumplirse para asegurar la calidad en cada uno de los ámbitos de su quehacer académico, cuyas definiciones se expresan a continuación:

- La calidad de su docencia, en todos sus niveles, implica el cumplimiento de su Modelo de Formación, centrado en la formación y el desarrollo integral de los estudiantes, en atención tanto a sus condiciones de ingreso a los programas de formación que imparte como a la progresión de sus estudios, a sus oportunidades de inserción o mejoramiento laboral y a su contribución al desarrollo del país.
- La calidad de su investigación, implica la contribución a la generación de conocimientos en los temas prioritarios establecidos en la Política Institucional de Investigación, así como su pertinencia al desarrollo del país.
- La calidad de su vinculación con el medio, implica el desarrollo de vínculos bidireccionales con los sectores y actores que la Política Institucional de Vinculación con el Medio ha establecido como prioritarios o preferentes.

De igual manera, se establece que el aseguramiento de la calidad en estos quehaceres académicos se debe basar en los siguientes ejes fundamentales:

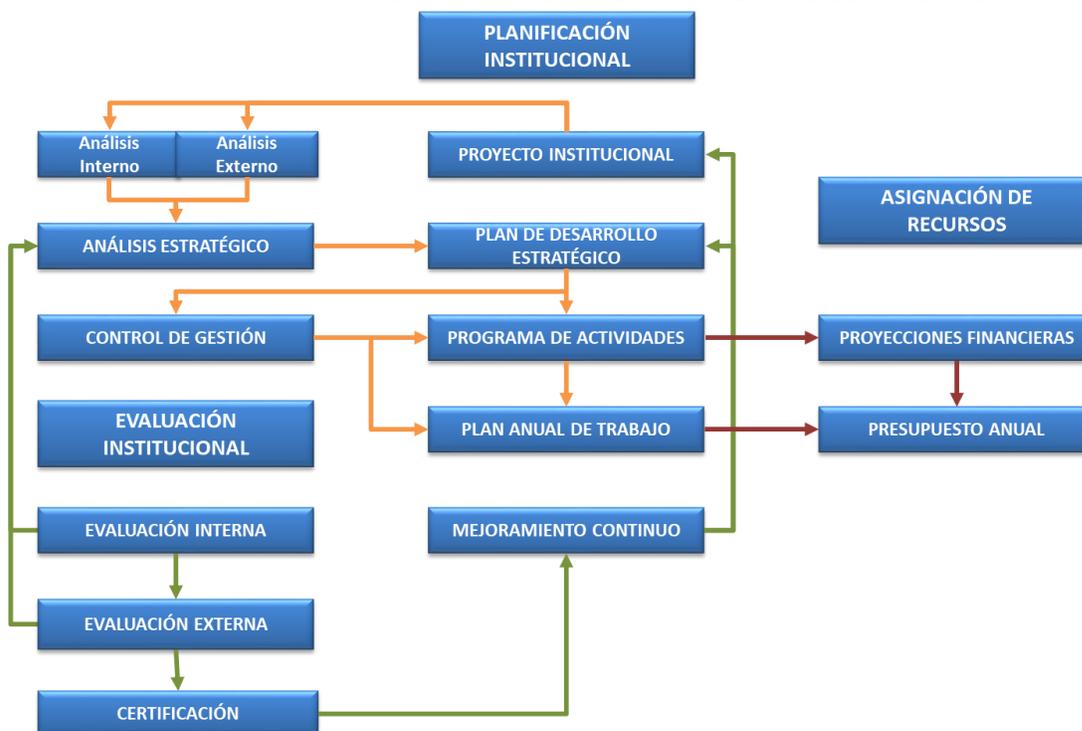
- El resguardo de su identidad como Universidad Católica y Salesiana, mediante su compromiso con la excelencia y calidad de sus procesos académicos y de la vida universitaria, potenciada por la fe, el carisma salesiano y por la decisión de ser una institución socialmente responsable, como lo señala su Proyecto Institucional.
- El resguardo de la sustentabilidad del Proyecto Institucional, mediante el mejoramiento continuo de sus capacidades organizacionales, el aseguramiento de los recursos institucionales y la integridad de sus actuaciones.
- El desarrollo de las personas, tanto en el ámbito académico como de gestión, mediante el ejercicio eficaz de sus competencias, la promoción de desempeños de calidad y un adecuado clima laboral, de acuerdo a las orientaciones de la Política Institucional de Personal.
- La efectividad del gobierno universitario, la estructura organizacional y la gestión estratégica en el logro de desempeños eficientes y resultados eficaces en los principales procesos institucionales, en función de lo establecido en sus Estatutos y Reglamentos.
- La disponibilidad, acceso y actualización oportunos de los recursos y tecnología necesarios para optimizar y mejorar la realización de los principales procesos institucionales, en consideración a las políticas institucionales que orientan su gestión.

También señala que la evaluación de la calidad de los procesos institucionales se debe realizar de manera sistemática y permanente todas las áreas y niveles de su organización, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento de los propósitos institucionales, para el

mejoramiento continuo de dichos procesos y su certificación por agencias externas, de manera voluntaria cuando ello no sea obligatorio.

Para ello, indica que la gestión de la calidad de los procesos institucionales se debe sostener en un Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad compuesto por las normas y políticas establecidas por la Universidad para su realización, así como por los mecanismos que mantiene y desarrolla para su control, seguimiento y evaluación, los que se deben aplicar en todas las áreas y niveles de su organización (ver figura 1.6.3).

**FIGURA 1.6.3: CICLO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**



Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES.

La orientación y supervisión de la gestión de la calidad en la Universidad es responsabilidad del Comité Institucional de Calidad, con la asesoría y soporte de la Dirección de Planificación y Desarrollo, también responsable de la coordinación, mantención y desarrollo del sistema interno de aseguramiento de la calidad.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad por el cual los propósitos del Proyecto Institucional orientan los objetivos de la planificación estratégica y operativa, la que, a su vez, orienta la asignación de los recursos institucionales. La evaluación de los resultados permite realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento de los propósitos institucionales y objetivos estratégicos. En el proceso de acreditación anterior<sup>34</sup> se indicó que las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad eran adecuadas y que su aplicación se observa sistemática.

<sup>34</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

Del análisis de la vigencia y aplicación del sistema de aseguramiento de la calidad, se puede establecer que opera en todas las áreas y niveles de la organización de la Universidad.

## 1.7. Bases de Información

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

La Dirección de Planificación y Desarrollo, por medio de la Unidad de Gestión de Información Institucional, es responsable de la orientación, supervisión y evaluación de los procesos de tratamiento, disposición y uso de información para el análisis y la toma de decisiones en los distintos niveles y funciones institucionales, asegurando su integridad, seguridad y confiabilidad.

Esta responsabilidad es compartida con la Dirección de Recursos Tecnológicos, en términos del apoyo con los servicios de tecnologías de información que las unidades requieren para la adecuada gestión de la información que deriva de sus procesos. Por otra parte, el Comité Ejecutivo Institucional hace entrega de pautas que orientan este trabajo, en concordancia con las exigencias establecidas por las entidades externas con las que la Universidad ha adquirido compromisos.

De esta manera, la disponibilidad y uso de información para la gestión, como soporte en la toma de decisiones, se transforma en una prioridad institucional. A continuación, se detallan los mecanismos establecidos para la gestión de la información de los principales procesos institucionales, así como los avances alcanzados en el acceso y uso de los sistemas existentes en la Universidad.

### **a) Gestión de la información de procesos institucionales**

La Dirección de Planificación y Desarrollo, como responsable de la provisión de información institucional, en el año 2015 crea la Unidad de Gestión de Información Institucional, con el objetivo de centralizar la gestión de solicitudes de información, siendo esta unidad la responsable de coordinar el trabajo de recolección, almacenamiento y procesamiento de los datos necesarios para la producción de indicadores, informes y traspasos de información hacia otras entidades.

Dada la frecuencia con la que se requiere gran parte de la información y a las exigencias impuestas por entidades externas en este ámbito, derivadas de la adscripción de la Universidad a la Gratuidad y al Sistema Único de Admisión (SUA), desde el año 2014 se estableció un calendario de levantamiento de información, el cual se encuentra en sincronía con los procesos establecidos por las entidades externas antes mencionadas. Y, a través del cual se establecen fechas de corte para la extracción de datos que rindan cuenta de las actividades realizadas por las distintas unidades de la Universidad. A su vez, desde el año 2015, es responsabilidad de la Unidad de Gestión de Información Institucional, identificar y regular las fuentes de datos, y la formalización de los procesos a través de los cuales se extraen y gestionan los datos obtenidos, a través de criterios de información institucional.

Por otra parte, con la finalidad de identificar los indicadores agregados del comportamiento y desempeño institucional, en el año 2014 se desarrolla un esquema conceptual de los principales procesos institucionales (ver esquema 1.6.1), el cual sirvió como base para la elaboración de un

marco de trabajo para gestión de la información, denominado Mapas de Procesos (ver esquema 1.6.2), este es utilizado desde el año 2015, para administrar información derivada de los procesos de docencia de pregrado y postgrado, investigación, vinculación con el medio y gestión institucional, desde el punto de vista de la información necesaria para su seguimiento y evaluación, tanto interna como externa, utilizando como parámetro externo, los criterios de acreditación establecidos por la CNA.

**Figura 1.6.1: Gestión de la información de procesos institucionales**



Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Este marco de trabajo, se desarrolló bajo la premisa de que dichos procesos están orientados por los propósitos institucionales definidos en la misión y visión de la Universidad, y que, a partir de los criterios que permiten verificar su cumplimiento, es posible levantar, tanto la información relevante, como los indicadores que dan cuenta de ese cumplimiento. Esta relación entre propósitos, procesos, verificación, información e indicadores, ha permitido la identificación de las bases de datos necesarias para la evaluación del comportamiento y el desempeño institucional, como también modificar los sistemas de información que permiten su registro, almacenamiento y producción. Esto asienta las bases para un sistema de aseguramiento de la calidad integrado.

**Figura 1.6.2: Mapas de Proceso**



Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Haciendo uso de estos mapas como pauta de análisis y teniendo como insumo los resultados obtenidos por la Universidad en el estudio, realizado en el año 2017, denominado “Evaluación De Los Niveles De Desarrollo De La Gestión De La Información En El Sistema De Educación Superior Chileno”, por la consultora DPM Research a solicitud del Departamento de Financiamiento Institucional del MINEDUC, se establecieron líneas de base y se generó un plan de trabajo para la Unidad de Gestión de Información Institucional, que busca asegurar la disponibilidad de información para la gestión, en cada uno de los principales procesos institucionales.

Por otra parte, durante el año 2015, el Comité de Coordinación aprobó<sup>35</sup> un procedimiento para la coordinación del trabajo de la Unidad de Gestión de Información y de la Unidad de Desarrollo de Sistemas, dependiente de la Dirección de Recursos Tecnológicos. El cual tiene como objetivo la supervisión y aprobación del plan de trabajo y presupuesto asociado al desarrollo de sistemas de información. Asimismo, en el año 2019, se solicitó a esta misma instancia, evaluar la posibilidad de implementar un sistema de información ERP integrado, esto permitió a la Universidad identificar las alternativas de soluciones disponibles en el mercado y su costo para una implementación futura.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta procedimientos y mecanismos para el desarrollo y mantención de una base de información de los principales procesos institucionales que se ejecutan. De hecho, en el proceso de acreditación anterior<sup>36</sup>, se reconoce que la Universidad cuenta con información general, datos institucionales consistentes e indicadores asociados a variables principales.

Estos procedimientos y mecanismos permiten recolectar, procesar y poner a disposición, la información requerida por los distintos niveles y funciones institucionales que dan soporte a la toma de decisiones, y responder a los requerimientos de información realizados desde instituciones externas. Asimismo, el desarrollo de estas bases de información se está orientando progresivamente en función de los propósitos institucionales.

Del análisis de la vigencia y aplicación de los procedimientos y mecanismos para el desarrollo de la base de información de los procesos institucionales, se desprende que estos operan plenamente en todas las áreas y niveles de la organización de la Universidad, aunque se requiere seguir avanzando en mejorar las bases de información de los procesos relacionados con la docencia de postgrado y la investigación.

#### **b) Acceso y uso de la información para la gestión**

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

La Dirección de Recursos Tecnológicos, entre los años 2015 y 2019, ejecutó e implementó 31 proyectos, mediante los cuales se desarrollaron nuevas herramientas tecnológicas, actualizándose recursos ya existentes (ver tabla 1.7.2). Como resultado de esto, al año 2019, la Universidad cuenta con un portafolio de 26 sistemas de información en ambiente productivo, lo que representa una mejora de 4 nuevos sistemas, en relación al año 2015.

Estos desarrollos y mejoras han permitido a la Universidad mantener un incremento sostenido en indicadores, como el porcentaje de sistemas a los que se puede acceder desde internet, el cual aumentó un 20% entre los años 2015 y 2019, facilitando las labores del personal académico y de gestión.

---

<sup>35</sup>Acta Comité de Coordinación, 2015, UCSH.

<sup>36</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

**Tabla 1.7.2: Evolución de indicadores de Tecnologías de Información**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° de proyectos tecnológicos implementados	2	9	10	3	7
N° de sistemas de información	22	22	24	25	26
% de sistemas con acceso en internet	61%	72%	79%	80%	81%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En el área de la gestión de los procesos docentes, las mejoras y desarrollos en los sistemas de información se han realizado en apoyo a los procesos de admisión, matrícula y convalidaciones, de acuerdo a los criterios y exigencias establecidas por la incorporación de la Universidad a la Gratuidad y al Sistema Único de Admisión, y los procesos de rediseño curricular y de transición de la totalidad de los programas de estudio de pregrado a un modelo basado en el sistema de créditos transferibles.

Complementariamente, empleando la tecnología de Inteligencia de Negocio (BI), se han generado informes sobre los procesos de admisión y matrícula, la inscripción de actividades curriculares, la planificación y resultados de las evaluaciones parciales, y el resultado de la evaluación a la docencia. A su vez, en el año 2019 se iniciaron los trabajos para la implementación de un sistema de visualización y gestión de indicadores institucionales orientados a directivos.

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

Los esfuerzos realizados por la Universidad, en los últimos cuatro años, para mejorar la calidad de sus sistemas de información, se ve refrendado por el aumento en la utilización de los mismos por parte de los usuarios en sus actividades diarias, teniendo un incremento constante durante dicho período, subiendo casi un 40% la cantidad de consultas semanales que los usuarios realizan a los mismos (ver tabla 1.7.3), privilegiando la zona de gestión, la cual permite a los usuarios acceder a la funcionalidad de los sistemas de información UCSH a través de internet y sin depender de su estación de trabajo. En el acceso por medio de internet se garantiza la seguridad de la información estableciendo perfiles de usuario, estos son resguardados por contraseñas personales y tecnologías de seguridad informática.

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° de consultas en la Zona de Gestión (Web)	42.603	60.553	64.091	74.877	66.071
N° de consultas semanales en la Zona de Gestión por trabajador	2,8	3,7	3,9	4,5	3,9

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con sistemas de información para sus principales procesos institucionales, los que en su mayoría se encuentran integrados o

interconectados, y con un acceso cada vez mayor vía web, lo que facilita su uso para la operación de las unidades, e incentiva su aplicación para la gestión de las mismas.

Del análisis de los resultados y de las exigencias del medio, se desprende la necesidad de seguir avanzando en el desarrollo de sistemas orientados a la producción de información para la gestión, utilizando repositorios de información especializados y herramientas de inteligencia de negocios, así como en una mayor integración de los sistemas disponibles, facilitando su utilización de manera transversal en la Institución.

## 2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

La gestión institucional de la Universidad se orienta de manera efectiva al cumplimiento de los propósitos establecidos en su Proyecto Institucional, que define claramente su identidad, misión, visión, valores y ámbitos de desarrollo. Este cumplimiento se realiza mediante el Plan de Desarrollo Estratégico y los planes de trabajo que anualmente se formulan. Del mismo modo, las decisiones institucionales que se adoptan para la gestión y el desarrollo de los principales procesos institucionales, articulan de manera consistente su identidad de Universidad Católica y Salesiana con las exigencias de asegurar tanto la calidad de su quehacer como la sustentabilidad del Proyecto Institucional.

El Proyecto Institucional, en particular el conocimiento de la Misión y Visión de la Universidad, de acuerdo a la consulta a informantes claves<sup>37</sup>, se mantiene como uno de los aspectos positivos dentro de la comunidad universitaria que destaca por una fuerte visión social y su opción por la familia y los jóvenes que tienen menores oportunidades de acceso a la Educación Superior. De hecho, en esta consulta, directivos de gestión (100%), directivos académicos (97%), personal de gestión (91%), académicos (89%), los estudiantes de postgrado (63%) y de pregrado (52%), en su mayoría declaran conocer en qué consiste el Proyecto Institucional.

En este cometido, la gestión institucional también se orienta al mejoramiento continuo del sistema de gobierno que la conduce, la estructura por la que organiza sus funciones, las políticas que orientan la gestión de su personal y de sus recursos, así como los mecanismos por los que planifica su desarrollo, evalúa su desempeño y analiza sus resultados.

En el Plan de Desarrollo Estratégico actualmente vigente el eje correspondiente a la Gestión Institucional, muestra un avance del 90% en el cumplimiento de las líneas de acción contemplada en sus dos programas, a un año de su término. El Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución muestra el mayor nivel de implementación de sus actividades con un 98% de avance, mientras que el programa de Empoderamiento de las Facultades, muestra un avance menor con el 67%. No obstante, el alto nivel de avance logrado hasta el momento permite proyectar su total cumplimiento al término del año 2020.

### GRADO DE AVANCE DEL EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Programa	2016	2017	2018	2019
Empoderamiento de las Facultades	46%	46%	62%	<b>67%</b>
Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	64%	82%	82%	<b>82%</b>
Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	71%	71%	83%	<b>95%</b>
Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	76%	85%	93%	<b>98%</b>
<b>Avance Eje Gestión Institucional</b>	63%	76%	84%	<b>90%</b>

A continuación, se reseñan los principales avances logrados por la Universidad, así como las dificultades que ha enfrentado en el ámbito de la gestión institucional, para el cumplimiento de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional y en el Plan de Desarrollo Estratégico, considerando, además de los resultados reseñados en el análisis anterior sobre la vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

<sup>37</sup> Consulta a Informantes Claves, Anexo N° 1, 2019, DIPLADES, UCSH

## 2.1. Sistema de Gobierno y Organización

La Universidad cuenta con una normativa estatutaria y reglamentaria que identifica las autoridades y organismos colegiados de su gobierno, define su organización y establece las funciones de sus unidades de manera clara y consistente. Asimismo, en su sistema de gobierno se establece una clara separación entre la propiedad y la gestión de la Institución, mediante la distinción entre la Junta Directiva y el Consejo Universitario, cuyas responsabilidades y atribuciones se han ajustado a las exigencias de la nueva Ley de Educación Superior respecto de las decisiones financieras y patrimoniales.

En términos de la estructura organizacional, la Universidad ha estado realizando un esfuerzo significativo para mejorar la organización académica de las actividades de docencia de postgrado, de investigación y vinculación con el medio en la Facultades, para lo cual se han creado o adscrito a ellas, unidades académicas orientadas exclusivamente a dichas funciones, con la finalidad de potenciar su desarrollo.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (100%), directivos académicos (97%), personal de gestión (83%), académicos (83%) y estudiantes de postgrado (58%) declaran conocer la estructura organizacional de la Universidad, opinión que es minoritaria entre los estudiantes de pregrado (40%). También la mayoría de los directivos de gestión (77%), directivos académicos (72%), personal de gestión (66%) y académicos (57%) consideran que la estructura de la Universidad es funcional a sus propósitos.

Por su parte, las decisiones concernientes a los principales procesos institucionales son objeto de procesos consultivos a distintos niveles, 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. No obstante, la participación de los estudiantes en estas instancias no presenta una regularidad suficiente, debido a sus bajos niveles de organización, a pesar del apoyo que brinda la institución para ello.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (59%) y directivos de gestión (53%) consideran que la Universidad cuenta con suficientes instancias de participación para la toma de decisiones, opinión que es menos compartida por el personal de gestión (39%), académicos (34%), estudiantes de postgrado (26%) y de pregrado (25%). Sin embargo, solo una minoría de los estudiantes de postgrado (32%) y de pregrado (29%) consideran que participan activamente de las instancias de participación para la toma de decisiones. Al contrario, la mayoría de los directivos académicos (65%) y directivos de gestión (62%) consideran que las instancias de toma de decisiones facilitan el desarrollo institucional, en el marco de los propósitos y fines definidos en el Proyecto Institucional.

La Universidad también cuenta con instancias y mecanismos para el control de sus principales procesos, tanto a nivel institucional como de sus procesos académicos y administrativos. La fiscalización de la gestión y del uso de los recursos institucionales es responsabilidad de la Junta Directiva y por intermedio de distintas comisiones institucionales se realiza el control y seguimiento de los principales procesos institucionales. De igual manera, las distintas unidades de gestión, tanto a nivel de Rectoría como de las Vicerrectorías, realizan el control de los procesos administrativos de los cuales son responsables, correspondiendo a las Facultades dicha función respecto de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio, realizada por sus unidades académicas.

Asimismo, la participación de la Universidad en la acreditación institucional y de programas de pregrado, así como la certificación de parte importante de sus procesos administrativos, ha permitido avanzar en el control, seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación de su desempeño. También, la mayor integración de datos y la ampliación de herramientas informáticas para el soporte de la gestión académica y administrativa, permitirá seguir mejorando el acceso y uso de la información para la gestión y control de los procesos institucionales.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (77%), directivos académicos (66%), personal de gestión (61%), académicos (55%) y estudiantes de postgrado (53%) consideran que la Universidad tiene mecanismos que permiten controlar el funcionamiento de la estructura organizacional, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (33%). Asimismo, la mayoría de los directivos de gestión (66%) y directivos académicos (53%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de control que velan por el funcionamiento de las instancias de participación, opinión que es minoritaria en el personal de gestión (42%), académicos (39%), estudiantes de postgrado (26%) y de pregrado (24%)

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 legales. 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. La participación de la Universidad en la acreditación institucional y de programas de pregrado, así como la certificación de parte importante de sus procesos administrativos, ha permitido avanzar en el seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación de su desempeño.

No obstante, es necesario mejorar el conocimiento entre los académicos, estudiantes y personal de gestión respecto del funcionamiento e integración de los órganos colegiados de toma de decisiones, tanto a nivel institucional como de las Facultades y sus unidades académicas.

## **2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas**

La Universidad cuenta con una Política de Personal que establece las orientaciones estratégicas para la gestión de su personal, contemplando tres manuales para la identificación de los mecanismos y procedimientos que guían su gestión: Manual de Gestión de Personas, Manual de Descripciones de Cargo y Manual de Evaluación del Desempeño. En el caso del personal académico también rige el Reglamento del Académico y otras normas que emanan de la Vicerrectoría Académica. Los procesos asociados a la gestión del personal de la Universidad están sujetos a la certificación de su calidad.

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, resultando suficiente en relación con la

matrícula de estudiantes. Asimismo, de acuerdo con sus niveles de formación, la dotación de personal resulta competente para las funciones que se le encomienda.

Según la consulta de informantes claves, la mayoría de los estudiantes de postgrado (54%), de pregrado (53%) y el personal de gestión (50%), considera que la cantidad de personas que trabaja en la Universidad es la adecuada. De igual manera, la mayoría de los directivos de gestión (82%), directivos académicos (82%), académicos (70%), los estudiantes de postgrado (63%), personal de gestión (62%) y estudiantes de pregrado (56%) consideran que el personal de la Universidad es idóneo para el desarrollo de sus funciones.

Los mecanismos de vinculación contractual que la Universidad contempla es uno de los rasgos más característicos de la identidad institucional, por el pleno respeto de los derechos laborales, sindicales y previsionales de sus trabajadores, de manera 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 en planta especial mantienen contratos por horas variables. Por otra parte, el nuevo sistema informático de remuneraciones ha facilitado el acceso de los trabajadores a su información contractual y de beneficios.

Según la consulta a informantes claves la mayoría de los directivos académicos (83%), directivos de gestión (77%), personal de gestión (72%) y académicos (72%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten la contratación del personal, sea directivo, académico o administrativo. De igual manera, la mayoría de los directivos de gestión (71%), directivos académicos (64%), personal de gestión (62%) y académicos (61%), consideran que la universidad cuenta con mecanismos que permiten proporcionar inducción a sus nuevos trabajadores.

Entre los mecanismos para la formación del personal destaca la existencia de una matriz y un diccionario de competencias por familia de cargo, que identifica competencias sello y de gestión, orientando, además, las actividades de selección y evaluación de cargos. También destaca la mantención de un fondo de retiro voluntario como mecanismo de renovación del personal. De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría del personal de gestión (61%), directivos de gestión (53%), académicos (53%) y directivos académicos (52%), consideran que la universidad cuenta con mecanismos que permitan proporcionar perfeccionamiento para sus trabajadores. También la mayoría de los académicos (56%) considera que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten la evaluación del personal, opinión que es minoritaria en el personal de gestión (43%), directivos académicos (38%) y directivos de gestión (35%).

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible establecer que la Universidad cuenta con políticas y normativas que orientan la organización, funciones y dotaciones de su personal, de manera que éstas resultan ser suficientes y competentes en su desempeño. Asimismo, cuenta con mecanismos de selección, modalidades de contratación, y actividades de inducción del personal, en función de las características de cada cargo. También cuenta normativa y mecanismos para la evaluación, desarrollo y formación del personal.

### **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 Campus Central.

Por su parte, el nuevo desarrollo y crecimiento de la infraestructura apuntan al mejoramiento del Campus Lo Cañas, 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 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 a informantes claves, los directivos académicos (76%), personal de gestión (60%), estudiantes de postgrado (58%), académicos (58%) y directivos de gestión (56%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que orientan la renovación y mantención de los recursos físicos, aunque en los estudiantes de pregrado esta opinión es minoritaria. Por su parte, la mayoría de los directivos académicos (62%) considera que la Universidad cuenta con un plan de infraestructura alineado con los propósitos institucionales, opinión que es minoritaria en los directivos de gestión (41%).

En el proceso de acreditación anterior, se señaló que<sup>38</sup>, *si bien se observa una planificación de los recursos, se pudo observar un desfase en el proyecto de actualización de laboratorios el cual está aún en etapa de implementación y equipamiento. También se indicó que el alza significativa de la matrícula durante el año 2015 asociada a la adscripción de la gratuidad impactó... de manera negativa en la capacidad instalada referida a salas de clases y casino. Dicho crecimiento en la matrícula, así como el incremento en el número de carreras y las mejoras en el índice de retención, imponen mayores desafíos a la Universidad en cuanto a la reposición y crecimiento de la infraestructura física y tecnológica. Asimismo, se reitera que hay algunas situaciones que requieren especial atención, como el hecho de que las construcciones antiguas requieren un sistema de mantención más intenso, de que los alumnos han resentido la falta de espacio producto del crecimiento de la matrícula y el hecho de que la actualización de ciertos laboratorios no coincidió plenamente con el avance curricular de los estudiantes. Concluyendo que la adscripción a la gratuidad y el sistema de admisión único, plantea un desafío en términos de robustecer las políticas y mecanismos que permiten detectar y satisfacer las necesidades de ajuste en cuanto a espacios físicos”*

Respecto de la situación de los laboratorios, se puede establecer que en el año 2016 se concluyó la construcción del edificio de laboratorios de la Facultad de Ciencias de la Salud, que, con 2.067 metros cuadrados construidos, permitió la habilitación de laboratorios y salas, además de otras dependencias docentes. No obstante, a partir de la ampliación del comodato de terrenos y edificaciones en Lo Cañas, de parte de la Congregación Salesiana, correspondiente a 21.036 metros cuadrados de terreno y 5.659 metros cuadrados construidos, se decidió el traslado progresivo de la Facultad de Ciencias de la Salud, proyectándose su conclusión para el año 2023. Este traslado permitirá liberar cerca de 2.250 metros cuadrados en la Casa Central.

La ampliación del comodato, implicó un cambio en la política de desarrollo de la infraestructura, de manera que se decidió que la única sede de la Universidad en Santiago, funcione distribuida en dos campus: Campus Central y Campus Lo Cañas. Asimismo, a inicios del año 2020, la Congregación Salesiana cedió nuevos terrenos en comodato para la ampliación del Campus Lo Cañas, con lo cual se aumentarán

---

<sup>38</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

los terrenos en 75.701 m<sup>2</sup> y las construcciones en 2.320 m<sup>2</sup>. Por otra parte, en los últimos seis años se ha realizado una inversión de MM\$1.160 en la adquisición de inmuebles colindantes a la Casa Central.

En relación con la mantención, en los últimos seis años se realizaron inversiones de reposición de la infraestructura y el equipamiento del orden de MM\$ 1.202 anuales en promedio, los que representa un 57% más que su depreciación. Adicionalmente, en ese período cerca de MM\$ 400 anuales, en promedio, se destinó a la mantención de las instalaciones de la Universidad.

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 la infraestructura y el equipamiento operen en condiciones adecuadas para la realización de las actividades académicas y de gestión y sean suficientes en cantidad, de acuerdo a la matrícula de estudiantes y a la dotación de personal. Con la finalidad de seguir mejorando la disponibilidad de los espacios de estudio y trabajo, es necesario asegurar la ejecución del Plan Maestro de Infraestructura en los términos y plazos que se tiene considerado.

#### **2.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación**

La Universidad cuenta con una política clara para la identificación y el desarrollo de sus tecnologías de información y comunicación, lo que ha permitido contar con una infraestructura adecuada para su desarrollo y operación. Asimismo, cuenta con mecanismos para su renovación y mantención, permitiendo el funcionamiento de estos recursos en condiciones adecuadas. Estos resultados se han visto favorecidos por la certificación de la calidad de estos procesos.

Los sistemas de información y la infraestructura tecnológica son adecuados para el apoyo de las actividades académicas y de gestión institucional, recursos que se mantienen actualizados y en una dotación suficiente respecto del personal de la Universidad y de su matrícula de estudiantes. Sin embargo, se debe avanzar en la evaluación del cambio del sistema SIUCSH debido a su antigüedad.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los estudiantes de postgrado (68%), directivos académicos (66%), personal de gestión (64%) y directivos de gestión (59%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que orienten la renovación y mantención de los recursos tecnológicos, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (46%).

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 tecnológicos, los que orientan las decisiones de inversión que se realizan en este ámbito y permiten que los sistemas de información y la infraestructura tecnológica operen en condiciones adecuadas para la realización de las actividades académicas y de gestión y sean suficientes en cantidad, de acuerdo a la matrícula de estudiantes y a la dotación de personal.

#### **2.5. Recursos Financieros**

La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la planificación y gestión de su presupuesto, las que permiten vincular el presupuesto con la planificación operativa de las unidades y la planificación estratégica. De acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría los directivos académicos (93%), directivos de gestión (88%) y personal de gestión (83%) consideran que la Universidad cuenta con

mecanismos de planificación presupuestaria. De igual manera, la mayoría de los directivos de gestión (88%), directivos académicos (83%) y personal de gestión (70%) consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de seguimiento para el control de la ejecución presupuestaria.

Asimismo, cuenta con una política que orienta su gestión financiera, en términos de la obtención y asignación de recursos para su operación y para el financiamiento de sus inversiones. Asimismo, la estructura referencial del presupuesto delimita el gasto, facilitando el control interno para una mejora de la eficiencia en el uso de los recursos financieros.

Esto ha permitido a la Universidad presentar una situación favorable y estable en términos de sus indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad, lo que ha generado condiciones de posibilidad para el financiamiento de las inversiones proyectadas en el Plan de Desarrollo Estratégico y programadas en el Plan Maestro de Infraestructura.

No obstante, se debe avanzar en la implementación de un sistema que permita identificar los costos de las distintas funciones universitarias y facilitar su rendición de cuentas. De igual manera, se debe seguir avanzando en el mejoramiento de los mecanismos que aseguran el autofinanciamiento de los programas de postgrado, así como seguir consolidando la adjudicación de fondos concursables para el financiamiento de proyectos institucionales considerados relevantes.

De manera particular, se debe mejorar la competitividad de la Universidad en la distribución del Fondo para el Fomento a la Investigación y que accede por su participación en el financiamiento institucional para la gratuidad. En este sentido, se debe avanzar en la evaluación de la constitución de un fondo patrimonial para el financiamiento de las actividades de investigación, teniendo en cuenta que las actuales inversiones financieras que dispone la Universidad han redituado, en los últimos cinco años, un 11 % al resultado del ejercicio.

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

## **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.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (84%) y los directivos académicos (72%) consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de planificación institucional, que establece las prioridades acordes con los propósitos institucionales. De igual manera,

la mayoría de los directivos de gestión (65%), directivos académicos (59%) y personal de gestión (55%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten verificar adecuadamente el grado de avance hacia las metas establecidas en el 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 mejorado, 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 académicas y de gestión, han logrado implementar, jornadas de trabajo, donde se analiza el desempeño realizado durante un período de un año y se proyecta las actividades para el año siguiente, todo esto se plantea en directa relación al cumplimiento de sus metas.

Asimismo, la Universidad cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad por el cual los propósitos del Proyecto Institucional orientan los objetivos de la planificación estratégica y operativa, la que, a su vez, orienta la asignación de los recursos institucionales. La evaluación de los resultados permite realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento de los propósitos institucionales y objetivos estratégicos. De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (65%) y los directivos académicos (64%) consideran que la Universidad cuenta con instancias de aseguramiento de la calidad.

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

## **2.7. Bases de Información**

La Universidad cuenta con una base de información de los principales procesos institucionales que se ejecutan y cuyo desarrollo se está orientando progresivamente en función de sus propósitos. Las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para ello, permiten recolectar, procesar y poner a disposición, la información requerida por los distintos niveles y funciones institucionales que dan soporte a la toma de decisiones, y responder a los requerimientos de información realizados desde instituciones externas, aunque se requiere seguir avanzando en mejorar las bases de información de los procesos relacionados con la docencia de postgrado y la investigación.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría del personal de gestión (62%), directivos de gestión (59%) y académicos (54%), consideran que la universidad cuenta con mecanismos de gestión de información institucional que permite el desarrollo del aseguramiento de la calidad, opinión que es minoritaria en los directivos académicos (48%).

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

Del análisis de los resultados y de las exigencias del medio, se desprende la necesidad de seguir avanzando en el desarrollo de sistemas orientados a la producción de información para la gestión, utilizando repositorios de información especializados y herramientas de inteligencia de negocios. A su vez, se debe seguir avanzando en la integración de los sistemas disponibles, para facilitar su utilización de manera transversal en la Institución.

### 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:

La Universidad cuenta con propósitos claramente definidos y un sistema de gobierno y organización que conduce a su cumplimiento, en el que se distingue entre autoridades unipersonales y colegiadas con atribuciones, responsabilidades y funciones claramente diferenciadas, y que también determina las instancias para la toma de decisiones en los distintos niveles de su organización, de acuerdo a sus ámbitos de competencia. Este sistema se ha adaptado al nuevo marco legal que regula la educación superior.

La Universidad cuenta con políticas y mecanismo vigentes para la gestión de personas, que le permite tener una dotación, tanto académica como de gestión, suficiente e idónea para las tareas que tiene asignadas, además de mecanismos de selección, contratación e inducción altamente conocidos y valorados. También cuenta con mecanismos vigentes para la evaluación, desarrollo y formación del personal de gestión.

La Universidad cuenta con políticas claras y vigentes para la identificación, renovación y desarrollo de sus recursos físicos y tecnológicos, que orientan de manera efectiva las decisiones que se adoptan para su mantención o soporte, así como las de inversión para su reposición y ampliación. Destaca la ampliación de la superficie disponible en el Campus Lo Cañas.

La Universidad cuenta con mecanismos y políticas de gestión financiera, que señalan las orientaciones y objetivos para la administración, ejecución, control y resguardo de los recursos financieros, lo que le ha permitido alcanzar y sostener una situación financiera sana, con liquidez y márgenes suficientes para responder a los requerimientos del desarrollo institucional. Este es uno de los aspectos en que la Universidad alcanza un mayor posicionamiento en los rankings públicos sobre universidades.

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. Esta planificación está vinculada a los procesos de análisis y evaluación que la Universidad realiza de sus principales procesos institucionales, constituyéndose en el eje de su sistema de aseguramiento de la calidad.

La Universidad cuenta con una base de información de los principales procesos institucionales que se ejecutan y cuyo desarrollo se está orientando progresivamente en función de sus propósitos, así como con sistemas de información para sus principales procesos institucionales, la mayor parte de los cuales se encuentran integrados o interconectados, y con un acceso cada vez mayor vía web, facilitando su uso para la operación de las unidades e incentivando su aplicación para la gestión de las mismas.

El análisis permitió también detectar las siguientes debilidades:

La Universidad requiere actualizar su sistema de compensación (remuneraciones, incentivos y beneficios) para la atracción y retención de su personal, con definiciones claras y planes para la promoción, conocimiento y gestión del cambio, de acuerdo a las orientaciones de la política institucional de personal. En particular, requiere actualizar el sistema de categorización y evaluación del personal

académico, así como las normativas que regulen las funciones de cada categoría académica, según su trayectoria.

La Universidad requiere avanzar en la implementación de su plan maestro de infraestructura, con la finalidad de proyectar la localización de sus Facultades, así como la distribución y uso de los espacios de estudio y trabajo, teniendo en consideración la ampliación del Campus Lo Cañas. También requiere establecer un plan de desarrollo de sus sistemas de información, que permita mejorar el registro de información institucional en las áreas de investigación, docencia de pregrado y educación continua.

La Universidad requiere diversificar sus ingresos operacionales, aumentando la participación de los programas de postgrado y educación continua en su generación, estableciendo con claridad sus políticas y mecanismos de gestión y financiamiento. De igual manera, debe establecer los mecanismos para el financiamiento de la investigación y adaptar su sistema de información financiera, con la finalidad de identificar los costos de sus procesos institucionales y facilitar la rendición de cuentas de fondos externos.

## II. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

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

La docencia que la Universidad realiza en los programas de pregrado se orienta tanto por la Misión que establece el Proyecto Institucional, respecto de contribuir a la sociedad y a la iglesia, a través del desarrollo integral de sus estudiantes, en concordancia con su ideario formativo salesiano, como por su Modelo de Formación<sup>39</sup>, cuyas orientaciones asumen los principios de calidad, identidad y responsabilidad, en coherencia tanto con el Proyecto Institucional de la Universidad, como con las directrices establecidas en los documentos emanados desde las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y las tendencias internacionales en educación superior.

Lo anterior se operacionaliza a través de un modelo de desarrollo curricular que propone un currículum orientado por competencias, con un sistema de créditos transferibles, definiendo los procesos de gestión curricular a saber: creación, renovación y adecuación de los planes y programas. Asimismo, propone orientaciones para la docencia referidas a considerar el sistema preventivo salesiano como un modelo para la docencia; la investigación a partir de la propia práctica docente y un saber disciplinario actualizado; todo lo anterior desde un enfoque de aprendizaje profundo, centrado en el estudiante, a través del diseño de experiencias formativas transformadoras.

A continuación, se reseñan los aspectos fundamentales que orientan actualmente la gestión de la docencia de pregrado, en términos de la aplicación y vigencia de las políticas y mecanismos empleados por la Universidad en el aseguramiento de la calidad, en consonancia con los principios de identidad y responsabilidad establecidos en el Modelo de Formación, específicamente en los siguientes ámbitos: propósitos institucionales y organización de la docencia de pregrado; diseño y provisión de programas; proceso de enseñanza; dotación académica-docente; progresión de estudiantes; servicios estudiantiles y recursos educacionales; e información para el mejoramiento de la calidad de la docencia.

En cada uno de estos ámbitos se identifican los correspondientes propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, se señalan las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad con que cuenta la Universidad, se concluye respecto de su vigencia, aplicación y resultados, y de las mejoras que se desprenden de su análisis. Para este efecto, se han considerado como fuentes de información la documentación y estadísticas oficiales de la Universidad. La información estadística proporcionada corresponde al período entre los años 2015 y 2019, aunque en los casos en que esta información está disponible se hace referencia al año 2020.

---

<sup>39</sup> Modelo de Formación Universidad Católica Silva Henríquez, 2019, UCSH

### 1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado

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

- La docencia de excelencia, la formación integral y el desarrollo de los talentos de todos los estudiantes de la Universidad, bajo la inspiración del Modelo de Formación Salesiano y de los propósitos establecidos en su Misión, busca lograr en sus egresados un sello de identidad para la transformación social que promueve la calidad de vida y los derechos humanos.
- El compromiso preferente de la Universidad con los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, mediante el establecimiento de mecanismos inclusivos de admisión a los programas de pregrado y el acompañamiento durante el progreso de sus estudios.
- La colaboración de académicos competentes en su campo del saber, cuyo trabajo se base en la experiencia profesional o en la investigación y contextualizado en una comunidad de aprendizaje comprometida éticamente en la enseñanza; en un ambiente de acogida mutua entre profesores con vocación pedagógica y estudiantes talentosos, que favorece la excelencia y la convivencia universitaria en los procesos de enseñanza-aprendizaje con recursos y espacios apropiados.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los propósitos de inclusión e innovación definidos en la Visión de la Universidad, también en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 se han considerado las siguientes exigencias para la docencia de pregrado:

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

En consideración a estas orientaciones estratégicas y teniendo como marco el Modelo de Formación de la Universidad, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 se estableció como objetivo prioritario para la docencia de pregrado: *Lograr que la Universidad se ubique entre las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir de la calidad de sus procesos formativos.*

Para el cumplimiento de este objetivo, tanto en el Programa de Inclusión de Talentos como en el Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia se han establecido las siguientes metas estratégicas:

- Aumentar el número de estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos provenientes del tercio de mejor rendimiento escolar en los programas ofrecidos, fortaleciendo su difusión, ampliando los mecanismos inclusivos de admisión y estableciendo métodos de acompañamiento durante el progreso de sus estudios.
- Consolidar en el Modelo de Formación un diseño curricular que considere las prácticas tempranas y el establecimiento de múltiples entradas y salidas conducentes a grados de bachiller y licenciado y a títulos técnicos y profesionales, permitiendo a los estudiantes escoger

su propia trayectoria formativa, articulada con la prosecución de estudios de postgrado y educación continua.

- Mejorar la retención, rendimiento, tiempo real de titulación e inserción laboral de los estudiantes en todos los programas de pregrado mediante el rediseño de las estrategias de enseñanza y evaluación; la dotación adecuada, idoneidad y perfeccionamiento de los docentes; la calidad de los servicios y recursos educacionales; acciones para el aumento del capital social de los estudiantes y la vinculación efectiva con los empleadores y los egresados.
- Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de los programas de pregrado, respecto de los perfiles de ingreso, intermedios y de egreso; los planes y programas de estudio; el rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios; la inserción laboral de los egresados y la vinculación con sus empleadores.

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

#### a) Oferta de programas de pregrado

La oferta de programas de pregrado es responsabilidad de las Facultades a través de sus unidades académicas, las que actualmente comprenden a la Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y Facultad de Educación. Dado que, en el año 2018 se adopta la decisión de cierre de la anterior Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía, las Escuelas de Ciencias Religiosas y de Filosofía son integradas a la Facultad de Educación. Por otra parte, se cuenta con la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica.

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

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

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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas se imparten seis programas de pregrado: Contador Público y Auditor; Derecho; Ingeniería Comercial; Psicología; Sociología; y Trabajo Social (ver tabla 1.1.2).

**TABLA 1.1.2: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y ECONÓMICAS**

Carrera/Programa	Área del Conocimiento	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Contador Público y Auditor	Administración y Comercio	2010	10	Diurna y Vespertina	Contador Público y Auditor	Licenciado(a) en Contabilidad y Auditoría
Derecho	Derecho	2007	10	Diurna y Vespertina	Abogado(a) <sup>(1)</sup>	Licenciado(a) en Ciencias Jurídicas y Sociales
Ingeniería Comercial	Administración y Comercio	1992	10	Diurna y Vespertina	Ingeniero(a) Comercial	Licenciado(a) en Ciencias de la Administración de Empresas
Psicología	Ciencias Sociales	2005	10	Diurna	Psicólogo(a)	Licenciado(a) en Psicología
Sociología	Ciencias Sociales	2001	10	Diurna	Sociólogo(a)	Licenciado(a) en Sociología
Trabajo Social	Ciencias Sociales	1992	10	Diurna y Vespertina	Trabajador(a) Social	Licenciado(a) en Trabajo Social

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) Título Otorgado por la Excelentísima Corte Suprema de Justicia

En esta Facultad, la carrera de Ingeniería en Administración del área de Administración y Comercio, iniciada en 1996, con una duración de 8 semestres, en jornada vespertina, que otorga el título de Ingeniero(a) en Administración y no conduce a grado, ya no contempla admisión de nuevos estudiantes, por lo que será cerrada al egreso de sus estudiantes vigentes.

En la Facultad de Educación se imparten doce programas de pregrado: Educación Parvularia; Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales; Pedagogía en Castellano; Pedagogía en Educación Artística; Pedagogía en Educación Básica; Pedagogía en Educación Diferencial; Pedagogía en Educación Física; Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional; Pedagogía en Historia y Geografía; Pedagogía en Inglés; y Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa; y Pedagogía en Filosofía(ver tabla 1.1.3).

**TABLA 1.1.3: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

Carrera/Programa	Área del Conocimiento	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Educación Parvularia	Educación	1992	10	Diurna	Educador(a) de Párvulos	Licenciado(a) en Educación
Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales	Educación	2015	2	Vespertina	No conduce a título	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Castellano	Educación	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Castellano	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Artística	Educación	2006	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Artística en Enseñanza Básica y Media <sup>(1)</sup>	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Básica	Educación	1992	10	Diurna y Vespertina	Profesor(a) de Educación Básica <sup>(2)</sup>	Licenciado(a) en Educación

Carrera/Programa	Área del Conocimiento	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Pedagogía en Educación Diferencial	Educación	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Diferencial <sup>(3)</sup>	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Física	Educación	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Física	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	Educación	2011	4	Vespertina	Profesor(a) de Educación Técnica y Formación Profesional	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Filosofía	Educación	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Filosofía	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Historia y Geografía	Educación	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Historia y Geografía	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Inglés	Educación	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Inglés	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Educación	2000	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Media en Matemáticas e Informática Educativa	Licenciado(a) en Educación

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) Con mención en Artes Musicales o Artes Visuales

(2) Con mención en Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Estudio y Comprensión de la Naturaleza o Ciencias Sociales

(3) Con mención en Discapacidad Cognitiva y Alteraciones Severas del Desarrollo o Dificultades de Aprendizaje e Inclusión Educativa

En esta Facultad, la carrera de Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media del área de Educación, iniciada en 1992, con una duración de 10 semestres, en jornada diurna, que otorga el título de Profesor(a) de Religión en Educación Básica y Media y conduce al grado de Licenciado(a) en Educación, ya no contempla admisión de nuevos estudiantes, por lo que será cerrada al egreso de sus estudiantes vigentes. Por otra parte, el programa de Bachillerato en Filosofía del área de Humanidades, iniciado en 2012, con una duración de 6 semestres, en jornada diurna, que otorga el grado de Bachiller en Filosofía y no conduce a título, tiene su ingreso de estudiantes a través de la carrera de Pedagogía en Filosofía.

La Unidad de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, PACE y Propedéutico imparte un único programa de pregrado correspondiente al Bachillerato en Ciencias y Humanidades (ver tabla 1.1.4).

**TABLA 1.1.4: PROGRAMAS DE PREGRADO DE LA COORDINACIÓN DE BACHILLERATO Y PROPEDEÚTICO**

Carrera/Programa	Área del Conocimiento	Inicio	Duración Semestres	Jornada	Título	Grado
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	Ciencias	2011	4	Diurna y Vespertina	No conducente a título	Bachiller en Ciencias y Humanidades

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De esta manera, en la actualidad, la Universidad realiza su oferta de formación de pregrado, impartiendo 24 programas. En consideración a la clasificación empleada por el Consejo Nacional de Educación, esta oferta se realiza en ocho áreas del conocimiento: 12 en el área de Educación; 2 en el área de Administración y Comercio; 3 en el área de Ciencias Sociales; 3 en el área de Salud y uno en las áreas de Ciencias, Derecho, Humanidades y Tecnología, respectivamente.

Actualmente, la oferta de programas de pregrado, tanto en la jornada diurna como vespertina, se realiza en la única sede que la Universidad tiene en la ciudad de Santiago, distribuida en el Campus Central y en el Campus Lo Cañas. La mayor parte de las actividades docentes de estos programas se realizan en el Campus Central, salvo las del programa de Pedagogía en Educación Física, de la Facultad de Educación, y las de los estudiantes de primer y segundo año de las carreras de Enfermería, Fonoaudiología y Kinesiología, de la Facultad de Ciencias de la Salud.

De acuerdo a estos antecedentes, la oferta de programas de pregrado que la Universidad realiza en la actualidad es plenamente consistente con la definición de sus áreas de desarrollo establecidas en el Proyecto Institucional.

#### **b) Matrícula de estudiantes y destinatario objetivo**

La matrícula total en los programas de pregrado de la Universidad alcanzó a 6.892 estudiantes en los 26 programas impartidos en el año 2019, alcanzando una matrícula total promedio por programa de 300 estudiantes. De esta matrícula, el 88,7% a estudiantes de programas en jornada diurna y el 26,9% correspondió a estudiantes ingresados en ese mismo año, la mayor parte de los cuales fueron estudiantes de primer año (ver tabla 1.1.5).

En los últimos cinco años, la matrícula total de estudiantes aumentó en un 27%, siendo mayor ese crecimiento en la matrícula de estudiantes de primer año, tanto por efecto de la adscripción de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad, desde el año 2016, como por el ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA) del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), lo que ha implicado una reducción de la matrícula de estudiantes nuevos a niveles superiores. Asimismo, la matrícula total de estudiantes se ha incrementado más en los estudiantes de programas en jornada diurna, por cuanto los de programas en jornada vespertina se han venido reduciendo en los últimos años (ver tabla 1.1.5).

**TABLA 1.1.5: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA EN LAS CARRERAS DE PREGRADO**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Programas de Pregrado	26	26	26	26	26
Matrícula Nueva	1.614	1.819	1.806	1.828	1.851
Matrícula Nueva de Primera Año	1.142	1.555	1.616	1.715	1.850
Matrícula Total en Jornada Diurna	4.595	5.069	5.477	5.807	6.116
Matrícula Total en Jornada Vespertina	819	748	812	808	776
Matrícula Total	5.414	5.817	6.289	6.615	6.892
Matrícula Promedio por Programa de Pregrado	208	224	242	254	300

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Considerando la matrícula total de estudiantes en programas de pregrado por Facultades, en el año 2019, la Facultad de Educación concentró el 38,3% de la matrícula total, seguida por la Facultad de

Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas con un 36,6% de dicha matrícula, y por la Facultad de Ciencias de la Salud, en que esa cifra alcanzó a un 24,1%, correspondiendo la diferencia a la matrícula al programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades. En el caso de la matrícula nueva de estudiantes, estas proporciones tienden a mantenerse, aunque son mayores para la Facultad de Educación y el programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades (ver tabla 1.1.6).

De hecho, aunque la matrícula total de estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Salud es la que experimenta el mayor crecimiento en los últimos seis años, su matrícula de estudiantes nuevos se ha reducido en los últimos tres, debido a una disminución de las vacantes ofrecida por la Universidad en estas carreras. Al contrario, aun cuando la matrícula total de estudiantes de la Facultad de Educación es la que experimenta el menor crecimiento en los últimos seis años, su matrícula de estudiantes nuevos ha estado aumentando en los últimos tres, debido al ingreso al Sistema Único de Admisión (ver tabla 1.1.6).

**TABLA 1.1.6: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA Y TOTAL EN LOS PROGRAMAS DE PREGRADO, SEGÚN FACULTAD**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Matrícula Total</b>	<b>5.414</b>	<b>5.817</b>	<b>6.289</b>	<b>6.615</b>	<b>6.892</b>
Facultad de Ciencias de la Salud	1.051	1.277	1.494	1.600	1.662
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	1.847	2.052	2.334	2.397	2.523
Facultad de Educación	2.456	2.421	2.333	2.472	2.637
Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico	60	67	128	146	70
<b>Matrícula Nueva</b>	<b>1.614</b>	<b>1.819</b>	<b>1.806</b>	<b>1.828</b>	<b>1.851</b>
Facultad de Ciencias de la Salud	339	377	395	367	363
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	466	594	691	622	639
Facultad de Educación	760	790	616	729	782
Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico	49	58	104	110	67

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En relación con el destinatario objetivo de los programas de pregrado, la misión de la Universidad los identifica preferentemente como jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos. Al respecto, el 81% de los nuevos estudiantes matriculados en el año 2019 correspondieron a los grupos de edad de 21 años o menos, porcentaje que se ha incrementado desde un 69% en el año 2014. Asimismo, las mujeres representaron el 70% de la matrícula nueva en el año 2019, porcentaje que se ha mantenido estable desde el año 2014, con pequeñas variaciones el año 2018, donde alcanzan el 73% de la matrícula nueva (ver tabla 1.1.7).

**TABLA 1.1.7: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA EN LOS PROGRAMAS DE PREGRADO POR EDAD Y SEXO (en porcentaje)**

Año		2015	2016	2017	2018	2019
Edad	Menor o igual a 18 años	24%	35%	38%	40%	39%
	Mayor que 18 y menor o igual a 21	40%	40%	37%	41%	42%
	Mayor que 21 y menor o igual a 25	17%	13%	12%	10%	10%
	Mayor a 25 años	19%	12%	13%	9%	9%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Sexo	Femenino	69%	71%	70%	73%	70%
	Masculino	31%	29%	30%	27%	30%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Considerando las comunas de procedencia, en el año 2019, la gran mayoría de los nuevos estudiantes de pregrado de la Universidad reside en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago, concentrándose alrededor de la mitad de los mismos, en las comunas de los sectores sur; sur oriente; sur poniente y norponiente, principalmente de Maipú, Puente Alto y La Florida. Aunque esta distribución se ha mantenido relativamente estable en los últimos cinco años, es posible apreciar una disminución del porcentaje de estudiantes nuevos provenientes de la comuna de Santiago (Sector Centro) y a un aumento de los provenientes de comunas fuera de la ciudad de Santiago y fuera de la Región Metropolitana (ver tabla 1.1.8).

**TABLA 1.1.8: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN RESIDENCIA DE LOS ESTUDIANTES (en porcentaje)**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Sector Norte	8,0%	9,0%	9,0%	7,0%	9,0%
Sector Nororiente	5,0%	4,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Sector Norponiente	8,0%	11,0%	12,0%	12,0%	11,0%
Sector Centro	7,0%	5,0%	5,0%	4,0%	3,0%
Sector Sur	17,0%	20,0%	18,0%	18,0%	19,0%
Sector Suroriente	25,0%	20,0%	19,0%	20,0%	20,0%
Surponiente	16,0%	15,0%	12,0%	13,0%	13,0%
Otras RM	10,0%	12,0%	13,0%	15,0%	15,0%
Fuera RM	4,0%	4,0%	9,0%	8,0%	7,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En referencia al establecimiento de procedencia, de manera consistente con la misión institucional, el 93% de los nuevos estudiantes matriculados en el año 2019, fueron egresados de establecimientos subvencionados, de los cuales el 70% de los estudiantes eran provenientes de establecimientos particulares subvencionados y, el 23% restantes de establecimientos municipales, que son los que más aumentan su participación en los últimos cinco años, tanto por la adscripción de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad como por el ingreso al Sistema Único de Admisión (ver tabla 1.1.9).

**TABLA 1.1.9: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN ESTABLECIMIENTO DE ORIGEN (en porcentaje)**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Municipal	15%	20%	24%	25%	23%
Particular Subvencionado	75%	71%	69%	70%	70%
Particular Pagado	10%	9%	7%	5%	7%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
% Proveniente de Establecimientos Subvencionados	90%	91%	93%	95%	93%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto de datos referidos a los estudiantes que ingresaron a la Universidad en el año 2019<sup>40</sup>, se puede señalar que el 74,2% declara que vive con sus padres y sólo un porcentaje menor, un 1,4%,

<sup>40</sup>Informe de Caracterización Estudiantes 2019, DIPLADES, UCSH

que proviene de una familia de migrantes recientes. La mayoría de los nuevos estudiantes que ingresan a la Universidad son la primera generación en sus familias que logra acceder a estudios superiores. Al respecto, el 48,4% de las madres cuentan con enseñanza media completa y un 7,2% con educación superior. De los padres, un 37,5% cuenta con educación media completa y un 6,6% con estudios superiores.

La mayoría de los estudiantes declaran contar en su vivienda con conexión a internet (92,2%), con celular inteligente personal (89,6%), con un espacio tranquilo para estudiar (81,3%) y con un computador en su hogar (77,6%). En cuanto a la posibilidad de enfrentar problemas de convivencia en su vivienda este semestre, el 60,2% considera que esta situación es poco probable.

En relación con el uso del tiempo, aparte del estudio, el mayor tiempo es dedicado a las amistades, la televisión o internet, seguido por la lectura de libros por cuenta propia. Las actividades a que se les dedica menos tiempo son la participación en grupos políticos, religiosos o de voluntariado. Un 87,6% de los nuevos estudiantes señala estar en la carrera que realmente quería estudiar.

El 61,2% de los jefes de familias se desempeñan en la categoría trabajador dependiente o pensionado y la gratuidad es la principal alternativa de financiamiento señalada, alcanzando al 74%, seguida por el CAE como fuente de financiamiento, con un 11,7% y por la opción de financiamiento familiar, que alcanza a un 9,6%. Por otra parte, un 47,7% de los nuevos estudiantes considera que es muy probable o probable que experimente una situación económica inestable, de manera que el 30,4% declara que realizarán paralelamente a los estudios, actividades laborales.

De acuerdo a estos antecedentes, de los resultados expuestos se desprende que la Universidad ha logrado aumentar su matrícula total de estudiantes y que la matrícula de nuevos estudiantes está significativamente influenciada por su adscripción al financiamiento institucional para la gratuidad y por su ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA), en concordancia con los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional.

Los estudiantes que ingresan a los programas de pregrado que imparte la Universidad se corresponden plenamente con el destinatario preferente que establece la misión institucional, puesto que son jóvenes que residen en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago, provienen de establecimientos subvencionados, un número significativo de ellos recibe ayuda pública para el financiamiento de sus estudios, siendo en su mayoría primera generación que accede a la educación superior en sus familias.

### **c) Organización de la docencia de pregrado**

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

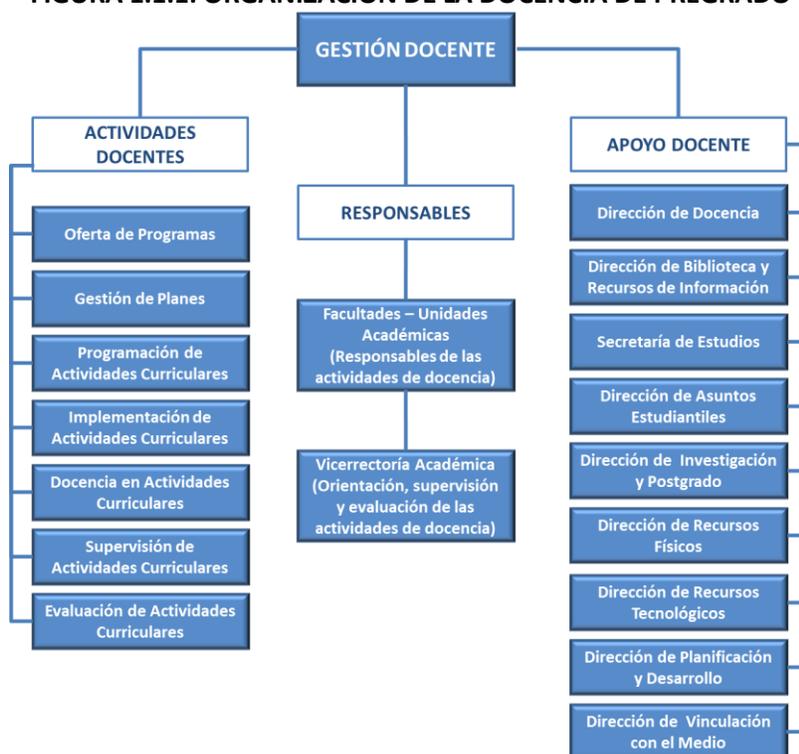
En este sentido, la docencia es responsabilidad de las Facultades, las que para estos efectos se organizan en Escuelas o Institutos. De esta manera, las Escuelas e Institutos son responsables, en el campo disciplinar o área profesional que les compete, de los programas de formación conducentes a grado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

realización, supervisión y evaluación de la docencia. Cabe señalar que el programa de Bachillerato, por su naturaleza, depende directamente de la Vicerrectoría Académica.

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

Asimismo, prestan servicios centralizados de apoyo a la docencia, la Dirección de Recursos Físicos y la Dirección de Recursos Tecnológicos, dependientes de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas; la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Dirección de Vinculación con el Medio, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil; la Secretaría de Estudio, dependiente de la Secretaría General; y la Dirección de Planificación y Desarrollo, todas ellas en coordinación con la Dirección de Docencia, por intermedio de sus distintas unidades (ver figura 1.1.1).

**FIGURA 1.1.1: ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**



Fuente: Elaboración propia, DIPLADES

En general, cada Facultad organiza la docencia en Escuelas responsables del Plan de Estudio del programa de pregrado bajo su responsabilidad (ver tabla 1.1.10). De esta forma, en la Facultad de Ciencias de la Salud existen cuatro Escuelas para cada uno de sus programas de pregrado; la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas comprende seis Escuelas; y la Facultad de Educación consta de doce Escuelas y del Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación que es responsable de la Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales.

También, bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica se encuentra la Unidad de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, PACE y Propedéutico, responsable del programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades.

La Formación General Identitaria de Universidad, por su propia naturaleza, depende de la Dirección de Formación Identitaria, ubicada en la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil. Comprende seis actividades curriculares optativas en tres ámbitos: Desarrollo Humano Integral; Humanidades y Cultura y; Competencias Comunicacionales y Digitales. Para concretar su cometido, la Dirección de Formación Identitaria realiza, semestralmente, una oferta transversal de cursos orientados a todos los estudiantes, aportando al establecimiento de una base identitaria común, toda vez que se vincula con la comunidad educativa, por medio del desarrollo de acciones académicas orientadas al aseguramiento de la formación profesional, ligada a la transformación de su realidad.

En este sentido, se busca articular curricularmente la identidad y la calidad, favoreciendo la colaboración y sinergia con las orientaciones del Modelo de Formación, en pos de orientar, acompañar y favorecer el protagonismo de los estudiantes, expresado en el despliegue de las competencias señaladas en sus perfiles de egreso.

Durante los años 2018 – 2019, en el proceso de adecuación curricular de los planes de estudio de la Universidad, se lleva a cabo un conjunto de actividades tendientes a conceptualizar y operacionalizar las competencias genéricas para su validación, definiéndose una matriz de competencias genéricas que refieren a la movilización de atributos comunes para el desempeño de cualquier profesión según la identidad y valores institucionales, que se expresan en resultados e indicadores de aprendizajes.

**TABLA 1.1.10: PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y PLANES DE PREGRADO POR UNIDAD ACADÉMICA**

Unidad Académica	Carrera/Programa/Plan
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>	
Escuela de Kinesiología	Kinesiología
Escuela de Fonoaudiología	Fonoaudiología
Escuela de Enfermería	Enfermería
Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
<b>Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas</b>	
Escuela de Administración y Economía	Ingeniería Comercial
	Ingeniería en Administración <sup>(1)</sup>
Escuela de Contador Público y Contador Auditor	Contador Público y Auditor
Escuela de Derecho	Derecho
Escuela de Psicología	Psicología
Escuela de Sociología	Sociología
Escuela de Trabajo Social	Trabajo Social
<b>Facultad de Educación</b>	
Escuela de Educación Artística	Pedagogía en Educación Artística, menciones Artes Musicales o Artes Visuales
Escuela de Educación Básica	Pedagogía en Educación Básica
Escuela de Educación Diferencial	Pedagogía en Educación Diferencial
Escuela de Educación en Castellano	Pedagogía en Castellano

<b>Unidad Académica</b>	<b>Carrera/Programa/Plan</b>
Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes	Pedagogía en Educación Física
Escuela de Educación en Historia y Geografía	Pedagogía en Historia y Geografía
Escuela de Educación en Inglés	Pedagogía en Inglés
Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa	Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa
Escuela de Educación Parvularia	Educación Parvularia
Escuela de Educación Técnica y Formación Profesional	Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional
Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación	Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales
	Plan Común de Educación
Escuela de Ciencias Religiosas	Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media <sup>(1)</sup>
Escuela de Filosofía	Pedagogía en Filosofía
	Bachillerato en Filosofía <sup>(2)</sup>
<b>Vicerrectoría Académica</b>	
Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico	Bachillerato en Ciencias y Humanidades
<b>Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil</b>	
Dirección de Formación Identitaria	Formación General Identitaria

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) Programas vigentes pero que no admiten estudiantes nuevos.

(2) Ingreso al programa a través de Pedagogía en Filosofía.

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

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

## 1.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado

La Universidad, en su Modelo de Formación, para el éxito formativo y el desarrollo humano del estudiante, se define como una comunidad de aprendizaje basada en el ambiente educativo, la propuesta de formación integral y el acompañamiento de cada persona. Para ello considera distintos niveles de formación que configuran diferentes trayectorias, itinerarios y experiencias formativas, desde el nivel propedéutico hasta el de postgrado, adoptando como opción institucional un currículum orientado por competencias.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020 ha establecido como exigencia de innovación para la docencia de pregrado, la orientación de perfiles de egreso por competencia, la flexibilidad de los Planes de Estudio y la articulación de los programas de pregrado, postgrado y educación continua.

En este sentido, la Universidad se adjudicó recursos, mediante concurso al Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) del Ministerio de Educación, para el período 2014 – 2016, cuyo Convenio de Desempeño<sup>41</sup> estableció tres metas institucionales:

- Rediseñar la docencia de los procesos formativos, a través del perfeccionamiento académico, en estrategias de enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior que consideraba los siguientes aspectos: planificación, desarrollo curricular, evaluación y usos de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
- Renovar planes y programas de estudio de 15 carreras de pregrado, de modo que se ajustaran al Modelo de Formación UCSH, al marco curricular institucional y el Sistema de Créditos Transferibles Chile.
- Promover la inclusión de estudiantes con talento, provenientes de contextos socioeconómicos vulnerables, la vinculación internacional a través de iniciativas de intercambio académico y cultural con instituciones y crear un programa de formación en inglés como lengua extranjera.

En el año 2016 finalizó la primera fase de la renovación curricular establecida como meta en el Convenio de Desempeño, la cual fue sometida a evaluación institucional y cuyos resultados indicaron la necesidad de un ajuste al Modelo de Formación hasta entonces vigente. En base a estos ajustes, en el año 2018, se procedió a la renovación de los planes y programas de estudio de todas las carreras de la Universidad, los que entraron en vigencia el año 2019.

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

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

La gestión del currículo en la Universidad se orienta a la visibilización de los principios de calidad, identidad, y responsabilidad establecidos en su Modelo de Formación, definiendo una estructura curricular que da cuenta de una propuesta formativa interdisciplinaria integrada con participación de una comunidad de aprendizaje abierta al diálogo y a la innovación, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el servicio a la sociedad.

---

<sup>41</sup>Convenio de Desempeño UCS 1306: Innovación Académica y Curricular para el Desarrollo de Aprendizajes en la Formación de Pregrado, 2014, UCSH

En este marco, la Dirección de Docencia es la unidad responsable de establecer los lineamientos para la formación de pregrado de la Universidad, expresados en la definición de un modelo de desarrollo curricular, estrategias para el fortalecimiento de la docencia y de acompañamiento académico a estudiantes. Para esto debe realizar principalmente las siguientes funciones:

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

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

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

Dicho Comité se encuentra operando desde el año 2004<sup>42</sup> y su rol principal es la evaluación de la producción curricular en la Universidad en términos de la calidad, identidad y sustentabilidad de las propuestas que se le presenten, tanto para la creación de nuevos programas de formación como para la renovación y adecuación de los Planes de Estudio vigentes, lo cual se encuentra normado por los Criterios y Normas sobre la Producción Curricular de la Universidad Católica Silva Henríquez.

El Comité es presidido por el Vicerrector Académico, y está integrado por el Decano de cada Facultad, el Director de Docencia, un representante del Rector y el Vicerrector de Administración y Finanzas. También se integra al Comité Curricular Institucional, con derecho a voz y voto, el Director de Investigación y Postgrado en aquellas sesiones que por la naturaleza de las materias a tratar sea necesaria su intervención.

La creación de nuevos programas de pregrado se inicia con la presentación ante la Dirección de Docencia de un ante-proyecto aprobado por el Consejo de Escuela y el Consejo de Facultad

---

<sup>42</sup> Resolución de Rectoría N° 2004/034, agosto de 2004.

correspondiente. La Dirección de Planificación y Desarrollo está facultada para formular proyectos de nuevos programas de pregrado en aquellas áreas disciplinares que eventualmente no correspondan a ninguna de las Facultades vigentes y que estén contempladas en el Plan de Desarrollo Estratégico.

La Dirección de Docencia evalúa la propuesta en función de los procedimientos institucionales establecidos y de ser admisible, esta Dirección asesora al equipo académico responsable en la formulación del proyecto de nuevo programa. Posteriormente, el Comité Curricular Institucional, para la evaluación de estos proyectos, considera las evaluaciones de dos profesionales externos con experticia en la materia, proporcionadas por la Dirección de Docencia, así como un informe de factibilidad elaborado por la Dirección de Planificación y Desarrollo, comprendiendo tanto un estudio de mercado como una evaluación económica.

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

Este proceso puede ser iniciativa de cada Escuela, en cuyo caso debe ser aprobado por su Consejo de Facultad y considerado en su planificación anual de actividades, requisitos previos para su presentación al Comité Curricular Institucional.

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

En relación con la renovación curricular, en el año 2019, 22 carreras de pregrado implementaron sus planes de estudio renovados, lo que corresponde al total de carreras que en la actualidad la Universidad realiza oferta de vacantes para nuevos estudiantes (ver tabla 1.2.1).

**TABLA 1.2.1: PROGRAMAS DE PREGRADO VIGENTES CON PLANES DE ESTUDIOS RENOVADOS**

Facultad	Programas con Planes de Estudios Renovados
Facultad de Ciencias de la Salud	Enfermería
	Fonoaudiología
	Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
	Kinesiología
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	Contador Público y Auditor
	Derecho
	Ingeniería Comercial

Facultad	Programas con Planes de Estudios Renovados
	Sociología
	Psicología
	Trabajo Social
Facultad de Educación	Educación Parvularia
	Pedagogía en Castellano
	Pedagogía en Educación Artística
	Pedagogía en Educación Básica
	Pedagogía en Educación Diferencial
	Pedagogía en Educación Física
	Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional
	Pedagogía en Filosofía
	Pedagogía en Historia y Geografía
	Pedagogía en Inglés
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	
Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico	Bachillerato en Ciencias y Humanidades

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Este proceso de renovación curricular se inició el año 2014, en el marco del PMI y del Modelo de Formación vigente a la fecha, con las carreras de Psicología, Trabajo Social, Educación Parvularia, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Matemática e Informática Educativa, Pedagogía en Inglés y Pedagogía en Educación Física. Luego, en un segundo proceso, en el año 2015, se inició el trabajo con Ingeniería Comercial, Kinesiología y Pedagogía en Religión. El año 2016 se sumaron las carreras de Contador Público y Auditor, Sociología y Pedagogía en Educación Artística. La renovación de las restantes carreras se realizó en forma paralela y bajo las mismas orientaciones.

En el año 2015 comenzó la implementación de este diseño en tres carreras: Pedagogía en Inglés, Psicología y Trabajo Social. Cada uno de los proyectos rediseñados presentaban diferencias en la cantidad de créditos totales a la formación. Pedagogía en Inglés, particularmente, contaba con 241 créditos al término de la carrera, con 7.172 horas totales, de las cuales un 54% de ellas correspondían a docencia directa. Por otra parte, Psicología, declaró 300 créditos totales, con 9.006 horas totales y un 49% de horas de docencia presencial. Trabajo Social, por su parte, realizó una propuesta con 269 créditos totales, 7.980 horas totales y una presencialidad correspondiente a un 60%.

A finales del año 2016 concluyó la primera fase del rediseño curricular, en el marco del PMI, para dar paso a la segunda etapa denominada Plan de Sustentabilidad. Este continuó monitoreando la culminación de la renovación de carreras que quedaron pendientes de finalizar sus procesos, así como de la implementación de los planes de estudios renovados.

A raíz de los cambios que surgieron en el contexto regulatorio y legal de la educación superior en el país, y de la experiencia generada a partir de la implementación del Modelo de Formación del año 2014, este modelo fue sometido a una evaluación institucional. Dentro de las principales conclusiones fue posible observar una alta carga de trabajo para los estudiantes, producto de la

cantidad de créditos, lo que incluso llevaba a la carrera de Trabajo Social contar con dos planes en paralelo, ya que el creditaje impedía una correcta implementación en la jornada vespertina.

Al mismo tiempo, se detectó la necesidad de contar con un modelo que posibilitara un mejor desarrollo del proyecto académico de la Universidad, respecto de entregar una atención académica a jóvenes para colaborar en el desarrollo de sus talentos, así como el de las racionalidades propias de cada una de las carreras. Esta evaluación concluyó que resultaría más funcional un modelo orientado por competencias, que permitiría eliminar las exigencias en términos de programación, metodología y evaluación estandarizada demandada por la formación por competencias.

A inicios del año 2018, producto los análisis anteriormente señalados y evaluación de la experiencia obtenida por las carreras que habían implementado sus proyectos en consideración al Modelo de Formación del año 2014, se decidió ajustar su sentido y orientación, entregándose nuevos lineamientos para el rediseño curricular.

Estas nuevas directrices señalan un modelo de formación orientado por competencias, con énfasis en el logro de aprendizajes, estableciendo un compromiso con el logro de un determinado perfil expresado en resultados e indicadores de aprendizaje. Al mismo tiempo, estos lineamientos unifican el valor del crédito SCT, de acuerdo a los criterios propios de la Universidad, respetando las indicaciones definidas por SCT-Chile<sup>43</sup>.

Las definiciones asumidas por la Universidad a partir de lo acordado por el Consejo de Rectores<sup>44</sup>, fueron las siguientes: Estándar SCT para programas con licenciatura y título profesional: 300 créditos; Valor 1 SCT: 24 horas; Equivalencia de horas por 300 créditos: 7.200 horas, además de un 50% de tiempo de trabajo presencial y 50% de trabajo autónomo en el del plan de estudios.

A partir de estas nuevas orientaciones, se organizó un cronograma de trabajo durante 2018 para readecuar los programas de estudio a las nuevas orientaciones, teniendo en consideración el estado de avance en el rediseño alcanzado en cada una de las carreras. En este nuevo escenario, cada plan de estudios requirió la revisión y entrega de: el perfil de egreso renovado de la carrera; la matriz de especificaciones; la matriz de tributación; el plan de estudios; y los programas de las actividades curriculares.

La aprobación de los perfiles de egreso y planes de estudio se realizó por el Comité Curricular Institucional a finales del año 2018. De esta manera, en el año 2019 se inició, con las nuevas cohortes de ingreso a la Universidad, la implementación de las propuestas curriculares renovadas con las nuevas orientaciones. Por un acuerdo del Comité Curricular Institucional, la totalidad de la propuesta se sometió a un proceso de validación externa de manera de resguardar su calidad<sup>45</sup>.

El proceso de evaluación externa<sup>46</sup>, permitió someter la propuesta curricular de la Universidad a juicio de especialistas en cada una de las disciplinas, como también, a especialistas en el ámbito del diseño curricular. A grandes rasgos, la revisión se estableció en dos grandes ámbitos: uno referido a la consistencia y organización de la progresión de cada plan de estudio, de acuerdo a los instrumentos curriculares asociados al sello institucional, al perfil de egreso, y a la definición de

---

<sup>43</sup> Referencias asumidas desde el Manual para la implementación del Sistema de Créditos académicos Transferibles, SCT-Chile, Santiago, 2015.

<sup>44</sup> Ibid., pp. 24-35.

<sup>45</sup> Sesión del Comité Curricular institucional celebrada el 17 de enero de 2019.

<sup>46</sup> INFORME FINAL SOBRE EL REDISEÑO CURRICULAR, Qualitas. 31 de julio de 2019.

matrices para los resultados e indicadores de aprendizaje, y, por otra parte, la revisión de la coherencia interna de cada uno de los programas que componen cada plan de estudios.

Con la publicación de la versión del Modelo de Formación<sup>47</sup> del año 2019, se ratifica de forma definitiva la orientación de un modelo curricular orientado por competencias, con énfasis en el logro de los aprendizajes declarados. El propósito central es entregar una formación de calidad que asegure que sus egresados se inserten adecuada y pertinentemente al mundo laboral, respondiendo con competencia a las demandas del país y la sociedad.

En base a la actualización del Modelo de Formación y a los resultados de la evaluación externa, es que, institucionalmente, se inicia un proceso de ajuste al proceso de rediseño curricular. Este proceso se funda en los parámetros expuestos en el documento *Lineamientos para el ajuste al rediseño curricular*, aprobado por el Comité Curricular Institucional en agosto del año 2019, contemplando dos fases:

- Primera fase: ratificación de productos prescriptivos y de ajuste de programas de todas las carreras entre los niveles 100 y 400. El procedimiento, se funda en procesos de asesoría profesional dirigidos desde la Dirección de Docencia a las Facultades y sus unidades académicas, con un plan de doble revisión de productos. Este proceso culmina en mayo del año 2020, en dos niveles de diseño: uno macrocurricular y otro microcurricular.
- Segunda fase: revisión de los programas de Actividad Curricular, de los programas de los niveles 500 al 1000, se realiza durante los meses de junio y julio de 2020, ajustando el proceso de revisión de la documentación.

De acuerdo a estos antecedentes, la gestión curricular en los programas de pregrado de la Universidad está regulada por normas, establecidas en el Modelo de Formación 2019, y definiciones claras, establecidas en las Orientaciones para el Rediseño Curricular. Sus resultados son evaluados por instancias institucionales que aseguran la calidad, identidad y responsabilidad de los proyectos de nuevos programas y de renovación o adecuación de los Planes de Estudio vigentes. De acuerdo al análisis de su aplicación y vigencia, estos mecanismos se encuentran operando en todas las áreas y niveles que corresponde.

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

El Modelo de Formación<sup>48</sup> y el documento Orientaciones para el Rediseño Curricular<sup>49</sup>, regulan la definición del perfil de egreso de los programas de pregrado, el diseño de su estructura curricular y la implementación de Sistema de Créditos Transferibles (SCT).

En este sentido, la Universidad ha optado por un modelo curricular orientado por competencias, con énfasis en el logro de los aprendizajes declarados, lo que implica, por un lado, definir desempeños y planes de estudio coherentes, pertinentes y relevantes a los perfiles de egreso profesionales declarados y, por otro lado, una organización de las situaciones de aprendizaje que les permitan a sus estudiantes, un efectivo desempeño laboral y desarrollo profesional de calidad. De esta manera, el perfil de egreso es central para definir la coherencia del currículo y, a la vez, resguardar las condiciones para su logro.

---

<sup>47</sup> Ver resolución 2019/58

<sup>48</sup> Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH

<sup>49</sup> Resolución de Vicerrectoría Académica, N°2018/057, UCSH

Este modelo curricular interpela a las diferentes unidades académicas a considerar las demandas sociales y culturales actuales, desde la perspectiva de los nuevos escenarios en los cuales, el mundo está transitando y en donde se requieren personas con una sólida formación que acompañen estos procesos de manera responsable, aportando con el sello distintivo de la formación de la Universidad. De esta manera, los programas de formación de las diferentes carreras de pregrado se estructuran según ámbitos de formación, los que se encuentran establecidos en tres ejes: Formación General, Formación Disciplinar y Formación Práctica.

La Formación General establece los componentes esenciales de la integralidad del Modelo de Formación para alcanzar el perfil de egreso de los estudiantes. Las actividades curriculares asociadas a este eje buscan el desarrollo integral de la persona, promoviendo tanto el desarrollo de las competencias genéricas del perfil de egreso como la comprensión de la realidad en el horizonte trascendente y social, la valoración de los derechos humanos y la promoción humana desde una concepción cristiana y se articulan en tres ámbitos:

- Desarrollo humano integral: las actividades curriculares asociadas a este ámbito, en tanto expresión histórico–trascendental de la experiencia creyente, buscan ofrecer criterios de reflexión, de juicio y directrices de acción con el fin de discernir aquellos elementos que configuran la acción social del cristiano a partir de las relaciones que humanicen su labor profesional.
- Humanidades y Cultura: las actividades curriculares asociadas a este ámbito, en tanto expresión histórico-crítica del pensamiento, busca ofrecer criterios de reflexión, de juicio y de acción con el fin de aportar desde la dimensión profesional, a una ciudadanía responsable y una posición ética y una antropología filosófica para una labor profesional integral.
- Competencias comunicacionales y digitales: las actividades curriculares asociadas a este ámbito, en tanto expresión práctico-comunicativa, busca ofrecer herramientas comunicacionales que habiliten a nuestros estudiantes ante los actuales requerimientos tanto de expresión de ideas como también del entorno digital aplicado a comunidades de aprendizaje.

La Formación Disciplinar corresponde a las actividades curriculares cuyos propósitos abarcan el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes propias de una disciplina o profesión, de acuerdo con lo definido en el perfil de egreso. Los ejes de formación disciplinaria deben plantear líneas de estudios a partir de al menos seis actividades curriculares coherentes entre sí y organizadas progresivamente de modo transversal al plan de estudios.

La Formación Práctica corresponde a la secuencia progresiva de actividades curriculares relacionadas con el desarrollo de actividades en campos de aplicación disciplinaria y profesional. Estas actividades requieren de la vinculación estratégica de contextos de aplicación, principalmente generada por vínculos con instituciones u organizaciones educativas, clínicas o de salud, entidades de públicas o privadas indicadas pertinentemente a los requerimientos del perfil de egreso. Estas experiencias prácticas se organizan progresivamente e incluyen actividades en terreno que incorporan las áreas de formación disciplinar y profesional, de acuerdo a las especificaciones establecidas para cada Facultad (ver tabla 1.2.2).

#### **TABLA 1.2.2: ESPECIFICACIONES DEL EJE DE FORMACIÓN PRÁCTICA POR FACULTADES**

Facultad	Especificaciones
Facultad de Ciencias de la Salud	<p>Las actividades curriculares de tipo práctico-clínico se desarrollan en campos clínicos y laboratorios de simulación que ofrezcan las oportunidades más apropiadas para el aprendizaje y cumplimiento de los objetivos propuestos en los programas de estudio respectivos. Para esto, se requiere de la supervisión de los estudiantes por parte de docentes de las unidades académicas correspondientes, así como de profesionales asistentes capacitados en docencia. Además, esta formación práctica debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pertinencia en la selección de los centros de acuerdo con los requerimientos expuestos en el perfil de egreso y a las indicaciones del programa de la actividad.</li> <li>– Permitir al estudiante ejercitar competencias clínicas específicas e integrarse en distintos contextos del ejercicio profesional.</li> <li>– Comprender su función, a partir de la lógica de funcionamiento de un servicio de salud, y de su vínculo laboral en un sistema de trabajo con otros profesionales del área.</li> </ul>
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	<p>De acuerdo a la naturaleza de su ámbito disciplinar y profesional, cada plan de estudios establecerá un eje de prácticas o línea de trabajo orientadas al desarrollo profesional. En el caso de contar con una única Actividad Curricular de este carácter, esta deberá considerarse como parte de un eje disciplinario.</p>
Facultad de Educación	<p>Las carreras de la Facultad de Educación deben contar con cuatro o cinco actividades curriculares prácticas, disponiendo para ello entre 50 y 60 créditos. De acuerdo a esto, la Facultad debe contar con un Eje de Formación Práctica que procure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ajustarse a las normativas vigentes que definen los lineamientos de la Carrera Docente.</li> <li>– El desarrollo progresivo de las capacidades de los futuros docentes, en cuanto a los objetivos de aprendizaje de cada práctica y a los conocimientos, habilidades y actitudes que aporta el resto del plan de estudio para dicho fin, esto es, la estrecha vinculación entre los propósitos de la actividad práctica, los conocimientos didácticos y la formación pedagógica.</li> <li>– Establecer criterios para seleccionar y distribuir, de acuerdo al avance de la complejidad de los requerimientos curriculares, las actividades prácticas de la Facultad.</li> <li>– Una distribución de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 a 2 prácticas iniciales o tempranas entre los niveles 300 y 500.</li> <li>• 1 a 2 prácticas intermedias entre los niveles 600 y 800.</li> <li>• 2 prácticas profesionales en los niveles 900 y 1000.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Dirección de Docencia.

En la organización de los programas de formación de pregrado, las actividades curriculares se clasifican según su carácter: mínimo (obligatorias), optativo (propias del área) y electivo (actividades formativas de libre elección). De esta manera, todo programa de formación de pregrado debe incluir al menos, entre dos y cuatro actividades curriculares de carácter optativo que profundizan o amplían en el ámbito disciplinar o profesional propio del programa de formación.

Asimismo, deben considerar seis actividades curriculares de carácter electivo que corresponden a la oferta de Formación General de la Universidad, específicamente: dos actividades curriculares del ámbito de desarrollo humano integral; dos actividades curriculares de formación en humanidades y cultura; y dos actividades curriculares del ámbito de competencias comunicacionales y digitales. El peso formativo de la Formación General considera una carga de 24 SCT, con el siguiente desglose:

- Desarrollo Humano Integral: 8 SCT
- Humanidades y Cultura: 8 SCT
- Competencias Comunicacionales y Digitales: 8 SCT

Los planes de formación de pregrado conducentes a títulos profesionales con licenciatura tendrán una duración de diez semestres y 300 SCT, de los cuales el 50% deben contemplar horas de trabajo presencial en un período de 18 semanas cada semestre (ver tabla 1.2.3).

**TABLA 1.2.3: PARÁMETROS DEL SISTEMA DE CRÉDITOS TRANSFERIBLES UCSH**

Valor crédito SCT	Duración módulo	Extensión semestre	N° créditos semestrales	Créditos licenciatura y título profesional	Horas trabajo presencial planes de estudios
24 horas	80 min.	18 semanas	30 créditos	300 créditos 7.200 horas	3.600 horas

Fuente: Dirección de Docencia.

Por su parte, en la estructura de los programas de formación de pregrado, el perfil de egreso es el componente central a partir del cual se constituyen la matriz de especificaciones, plan de estudios, matriz de tributación y programas de actividades curriculares (ver tabla 1.2.4).

**TABLA 1.2.4: ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE PREGRADO**

Estructura	Descripción
Perfil de egreso	La propuesta curricular de la Universidad entiende el Perfil de Egreso como la actuación o desempeño profesional idóneo a partir del conjunto de competencias tanto como específicas, que definen y caracterizan al egresado de la universidad. Debe incorporar elementos distintivos que lo caractericen como egresado de cada carrera en la UCSH, además de lo que concierne a la identidad de la Universidad en general.
Matriz de especificaciones	Instrumento técnico que especifica el contenido de las competencias señaladas en el perfil de egreso en dos niveles: nivel de los resultados de aprendizajes y de indicadores de aprendizaje.
Plan de estudios	Con el objetivo de velar por el logro de los aprendizajes, los ejes del plan de estudios deben considerar una secuencia progresiva y la organización de actividades curriculares en niveles consecutivos. El plan de estudios tendrá entre dos y cuatro actividades curriculares optativas, con carácter de profundización en algún ámbito de la disciplina y serán cursadas por los estudiantes de acuerdo a sus preferencias, en el marco de la oferta que provea cada Escuela. Cada plan de estudios contará con un total de 300 créditos, distribuidos en 30 créditos por semestre. Las actividades curriculares deberán tener 4 o 6 créditos, a excepción de prácticas o seminarios de título. Señala la totalidad de los requisitos que debe cumplir el estudiante para la obtención de su título y grado. Específicamente, entrega información respecto de las Actividades Curriculares, créditos y prerrequisitos de cada una de ellas.
Hitos Evaluativos	Para asegurar el logro de las competencias declaradas en el perfil de egreso y evidenciar el avance en su proceso de aprendizaje, el programa de formación considerará hitos evaluativos. Un hito evaluativo se verifica en la evaluación integrativa de una determinada Actividad Curricular, en la que se determina el nivel logro alcanzado, para todas las competencias específicas y genéricas del perfil de

Estructura	Descripción
	<p>egreso, en cuanto a los indicadores de aprendizaje abordados en las actividades curriculares realizadas hasta el momento.</p> <p>El plan de estudio debe contar con al menos dos hitos evaluativos, el hito evaluativo intermedio, debe realizarse a más tardar entre los niveles 500 o 600 de manera de levantar información oportuna del desarrollo académico de los y las estudiantes.</p> <p>El hito evaluativo final se realizará en el nivel 1000 y deberá contemplar el logro de las competencias específicas y genéricas, a partir de los indicadores de aprendizaje de la matriz de especificaciones. Deberá elegirse la última Actividad Curricular del plan de estudios que permita integrar la formación ofrecida en este.</p> <p>Independientemente del formato de la evaluación diseñado para el hito, este debe considerar instancias de evaluaciones individuales.</p> <p>El instrumento elaborado para ese fin debe ser validado por el Consejo de cada Facultad.</p>
Matriz de tributación	<p>Instrumento que especifica la vinculación entre las actividades curriculares del plan de estudios y los indicadores de aprendizaje. Se asocian los indicadores de aprendizaje a actividades curriculares, asignados en coherencia con los objetivos de éstas. De esta manera, se evidencia la progresión de la formación y se asegura la adquisición de las competencias planteadas en el perfil de egreso a través de la aprobación de la totalidad de las actividades curriculares del plan de estudios.</p>
Programas de actividades curriculares	<p>Corresponde a una unidad formal y convencional que fija las definiciones curriculares mínimas para orientar el trabajo académico del estudiante, en coherencia con el logro su perfil de egreso.</p> <p>Cada actividad curricular cuenta con un programa, correspondiente a un documento oficial, público y técnico que la describe y organiza. Cuenta con un formato estandarizado, que da cuenta de las siguientes definiciones curriculares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la actividad curricular</li> <li>Descripción de la actividad curricular</li> <li>Resultados de aprendizaje</li> <li>Contenidos y metodologías</li> <li>Recursos para el aprendizaje</li> <li>Evaluaciones</li> </ul>

Fuente: Dirección de Docencia.

De acuerdo a estos antecedentes, la definición del Perfil de Egreso de los programas de pregrado, así como la formulación de su correspondiente Plan de Estudio, están orientados y regulados por normas, criterios y procedimientos claros y son evaluados por instancias que aseguran su pertinencia, coherencia y consistencia.

Estos mecanismos se encuentran operando en todas las áreas y niveles que corresponde, de acuerdo al análisis de su aplicación y vigencia, y los resultados de los procesos de acreditación de los programas de pregrado de la Universidad se puede sostener que estos mecanismos garantizan perfiles de egreso definidos claramente y consistentes con la misión institucional.

### **c) Asignación de recursos para los programas de pregrado**

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

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

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

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

La Dirección de Investigación y Postgrado, favorece y promueve programas de movilidad estudiantil, la edición de investigaciones, revistas y textos en apoyo de la docencia, como talleres para los docentes en producción científica que contribuya a cualificar sus prácticas docentes.

Entre los años 2015 y 2019, la dotación de académicos, medida en jornada completa equivalente, el personal de gestión en las unidades académicas, así como el número de títulos en biblioteca, las suscripciones a revistas científicas, las bases de datos con acceso internet, los equipos computacionales y las instalaciones destinadas a la docencia de pregrado aumentaron en una proporción mayor a la matrícula de estudiantes. Estos antecedentes son consistentes con el hecho que, en el 67% de los programas acreditados de la Universidad se ha considerado como una fortaleza la disposición de salas de clases equipadas, así como de espacios adecuados. Asimismo, la incorporación de Lo Cañas ha sumado instalaciones de calidad para la atención de los estudiantes (ver tabla 1.2.5).

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

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
N° de Jornadas Completas Equivalentes	237	240	257	269	292
N° de Personal de Gestión en Programas de Pregrado	141	139	136	133	144
N° de Títulos Físicos	106.979	107.280	101.258	109.323	106.076
N° de Títulos Electrónicos	388.984	390.953	735.870	566.271	682.393
N° de Suscripciones a Revistas Físicas	149	108	99	79	70

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° de Suscripciones a Revistas Electrónicas	23	22	21	21	20
N° de Bases de Datos con Acceso a Internet	27	41	42	39	44
N° Equipos Computacionales	468	498	443	460	515
M2 Construidos	29.895	30.514	31.205	36.853	38.202
Matrícula Total Pregrado	5.414	5.817	6.289	6.615	6.892

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En términos del presupuesto asignado a las unidades académicas para el financiamiento de su operación, entre los años 2015 y 2019, su gasto de operación se ha mantenido sin variaciones significativas, lo que implicó que, en el año 2019, el 55% de los gastos operacionales de la Universidad fuera realizado directamente por dichas unidades. De hecho, en el 87% de los programas de pregrado de la Universidad acreditados se considera como una fortaleza la existencia de políticas y mecanismos que les garantizan disponibilidad de recursos financieros (ver tabla 1.2.6).

**TABLA 1.2.6: EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN  
(Millones de pesos del 2018)**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos Operacionales Pre Grado	16.084	16.649	18.034	18.555	19.119
Gastos Unidades Académicas	10.142	10.770	11.930	11.987	11.653
Gastos Centralizados	8.015	8.633	8.606	9.072	9.442
Gastos Unidades Académicas/Gastos Operacionales Pre Grado	56%	56%	58%	57%	55%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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

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

### 1.3. Proceso de Enseñanza en los Programas de Pregrado

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

Las Facultades y sus unidades académicas son las responsables de los procesos de enseñanza en los programas de pregrado y la Vicerrectoría Académica tiene como responsabilidad la orientación y el aseguramiento de la calidad de este proceso, la que cumple por intermedio de la Dirección de Docencia, cuyas funciones ya fueron reseñadas con anterioridad.

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

#### **a) Sistema de selección y admisión**

La instancia que orienta, norma, supervisa y evalúa los procesos de selección y admisión de los estudiantes a los programas de pregrado que la Universidad ofrece anualmente es la Comisión de Admisión. Esta Comisión está presidida por el Vicerrector Académico e integrada por el Vicerrector de Administración y Finanzas, el Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil, el Director de Planificación y Desarrollo, el Secretario General, Director de Finanzas y la Directora de Admisión. La Directora de Admisión, cumple la función de secretaria ejecutiva de la Comisión.

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

Para el ingreso de estudiantes a programas de pregrado, la Universidad contempla una admisión regular y una admisión especial. Para el caso de la admisión regular, la Universidad se adscribió en el año 2017, al Sistema Único de Admisión (SUA) del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), que contemplaba la selección de postulantes a determinadas vacantes a través de porcentajes asociados a Notas de Enseñanza Media (NEM), Ranking de Notas y Pruebas de Selección Universitaria (PSU).

Para la admisión regular vía SUA, en el año 2019, se estableció como requisito de postulación un Puntaje Mínimo Ponderado de 450 puntos para gran parte de los programas a excepción de Pedagogía en Castellano, Pedagogía en inglés, Psicología y Sociología, donde se exigió un Puntaje

Mínimo Ponderado de 500 puntos. En consideración al compromiso institucional de favorecer la inclusión en sus procesos de admisión, la Universidad ha establecido que sus programas de pregrado ponderen el Ranking de Notas y las Notas de Enseñanza Media en un 50%, correspondiendo al porcentaje máximo permitido en el Sistema Único de Admisión, salvo en Pedagogía en Castellano en que dicha ponderación fue de 45% y Pedagogía en Historia y Geografía que fue de 40% (ver tabla 1.3.1).

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

Carreras	Ranking Notas	NEM	PSU				PMP <sup>(5)</sup>
			LyC <sup>(1)</sup>	M <sup>(2)</sup>	H <sup>(3)</sup>	C <sup>(4)</sup>	
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	40	10	30	10	10		450
Contador Público y Auditor	30	20	10	30	10		450
Derecho	40	10	20	10	20	-	450
Educación Parvularia	30	20	25	15	10		450
Enfermería	40	10	20	20	-	10	500
Fonoaudiología	35	15	25	15	-	10	450
Ingeniería Comercial	40	10	15	25	10		450
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	30	20	20	20	-	10	450
Kinesiología	40	10	20	20	-	10	450
Pedagogía en Castellano	25	20	30	15	10	-	500
Pedagogía en Educación Artística	40	10	30	10	10		450
Pedagogía en Educación Básica	30	20	20	20	10		450
Pedagogía en Educación Diferencial	25	25	30	10	10		450
Pedagogía en Educación Física	35	15	20	20	10		450
Pedagogía en Filosofía	40	10	20	10	20		450
Pedagogía en Historia y Geografía	20	20	20	10	30	-	450
Pedagogía en Inglés	30	20	30	10	10		500
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	30	10	10	40	10		450
Psicología	30	20	25	15	10		500
Sociología	30	20	15	10	25		500
Trabajo Social	30	20	20	10	20		450

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

- (1) Lenguaje y Comunicaciones
- (2) Matemática
- (3) Historia
- (4) Ciencias
- (5) Puntaje Mínimo Ponderado

Por otra parte, en el caso de la admisión a los programas de Pedagogía, la Universidad también está afecta a las exigencias de la Ley N°20.903 que establece el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, que para el proceso de admisión 2019 contemplaba como requisito para sus postulantes, el cumplimiento de alguna de las siguientes condiciones:

- Haber rendido la prueba de selección universitaria y haber obtenido un rendimiento que lo ubique en el percentil 50 o superior, teniendo en cuenta el promedio de las pruebas obligatorias.
- Tener un promedio de notas de la educación media dentro del 30% superior de su establecimiento educacional, según el reglamento respectivo.

- Haber realizado y aprobado un programa de preparación y acceso de estudiantes de enseñanza media para continuar estudios de pedagogía en la educación superior reconocido por el Ministerio de Educación y haber rendido la prueba de selección universitaria.

Aunque en el proceso de admisión 2020, en la referida ley se tenía contemplado elevar estas condiciones, en virtud de la situación especial en que se realizó este proceso por los acontecimientos vividos en el país desde octubre del año 2019, finalmente no fueron aplicadas. Por otra parte, en aquellos programas de Pedagogía que son elegibles para la Beca Vocación de Profesor los requisitos de postulación aumentan a un puntaje igual o superior a los 700 puntos.

Respecto de la admisión especial, la Universidad considera la apertura de vacantes en los distintos programas bajo los siguientes criterios:

- Las personas egresadas de enseñanza media que se encuentren trabajando, que postulen a carreras que se imparten en jornada vespertina y que puedan acreditar una experiencia laboral de a lo menos un año.
- Las personas egresadas de enseñanza media en países extranjeros.
- Las personas egresadas de enseñanza media que se encuentren realizando o hayan realizado un aporte en el ámbito del deporte.
- Las personas que hayan realizado o concluido estudios en instituciones de formación religiosa reconocidos por la autoridad eclesiástica.

Por otra parte, también por la vía de admisión especial se ofrecen vacantes en los programas de pregrado con un Plan Especial de estudios, dirigidos a postulantes que ya se encuentren en posesión de un título profesional, título técnico o grado académico debidamente legalizado y que haya sido otorgado por una institución de educación superior reconocida en Chile o en su país de origen. Los programas que la Universidad ofrece en estas condiciones son: Licenciatura en Educación y Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional. Por su parte, el programa de Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional, en su proceso de selección interna, contempla entrevistas para todos los postulantes.

En relación con los mecanismos inclusivos de admisión, la Universidad se encuentra adscrita al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) con el objetivo de posibilitar el ingreso a la educación superior a jóvenes talentosos provenientes de sectores menos favorecidos. Por la vía de la admisión especial se ofrecen cupos adicionales a las vacantes regulares para los estudiantes provenientes de este programa. Adicionalmente, la admisión especial también contempla el ingreso de postulantes que hayan cursado y aprobado el Programa Propedéutico, junto con haber rendido la prueba de selección universitaria.

Como resultado de los procesos de admisión de la Universidad, entre los años 2014 y 2019, se aprecia un aumento de las vacantes y de la matrícula nueva a partir del año 2016, que corresponde al año en que la Universidad adscribió al financiamiento institucional para la gratuidad. El año 2017 se observa la mayor postulación, correspondiendo al año en que la Universidad se adscribió al Sistema Único de Admisión. Si bien los postulantes se redujeron en los dos años siguientes aumentó el número de ellos que postularon a los programas de pregrado de la Universidad en las primeras preferencias (ver tabla 1.3.2).

#### **TABLA 1.3.2: EVOLUCIÓN DE POSTULANTES, VACANTES Y MATRÍCULA NUEVA**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vacantes	1.645	1.390	1.685	1.871	1.878	2.007
Postulantes	2.423	2.491	3.497	9.894	5.919	4.272
Matrícula Nueva	1.582	1.614	1.819	1.806	1.828	1.851

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

También cabe considerar algunos programas de pregrado han aumentado sus postulaciones en los últimos años. De hecho, en el año 2019, el 67% de los postulantes se concentraron en 8 carreras: Derecho, en jornada diurna; Enfermería; Fonoaudiología; Ingeniería Comercial, en jornada diurna; Kinesiología; Pedagogía en Educación Diferencial; Trabajo social; y Psicología.

Por otra parte, entre los años 2014 y 2019, la Universidad ha logrado una ocupación de vacantes sobre el 90%, la que es mayor a la observada en ese período en las universidades a nivel del país. Por otra parte, en dicho período, a partir del ingreso de la Universidad al Sistema Único de Admisión (SUA) en el año 2017, se observa un aumento del puntaje promedio en las pruebas de selección universitaria (PSU), así como en el puntaje promedio del Ranking de Notas. En cambio, en las notas de enseñanza media no se observan variaciones significativas (ver tabla 1.3.3).

**TABLA 1.3.3: EVOLUCIÓN LOS INDICADORES DE ADMISIÓN**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Porcentaje de Vacantes Ocupadas	96%	116%	108%	97%	97%	92%
Porcentaje de Vacantes Ocupadas en Universidades <sup>(1)</sup>	81%	88%	82%	77%	77%	80%
Puntaje Promedio PSU	516	512	509	531	528	526
Puntaje Promedio PSU Establecimientos Subvencionados <sup>(2)</sup>	516	513	509	533	531	528
Puntaje Promedio Ranking de Notas	550	530	548	628	611	611
Nota de Enseñanza Media	5,6	5,5	5,6	5,3	5,7	5,7

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) SIES

(2) DEMRE

En relación con las vías de admisión, entre los años 2014 y 2019, en promedio, el 68% de los nuevos estudiantes ha ingresado por una vía de admisión regular, observándose que, a partir del ingreso al SUA (2017) el porcentaje de matrícula mediante admisión regular ha aumentado, situándose en el año 2019 en un 82,1%. Por otra parte, ha disminuido significativamente el ingreso de estudiantes con estudios superiores incompletos de otras instituciones. Esta disminución se debe a que la Universidad ha decidido privilegiar la admisión regular al ingresar al Sistema Único de Admisión. Asimismo, de acuerdo a información disponible, la adscripción de la Universidad al beneficio de gratuidad ha implicado que la totalidad de las vacantes ofrecidas se hayan utilizado mayormente, por estudiantes por la vía de admisión regular (ver tabla 1.3.4).

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

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Admisión regular	56,6%	48,5%	74,8%	68,3%	78,5%	82,1%
Cupos PACE	-	-	-	3,8%	6,3%	5,4%
Estudios superiores incompletos	21,0%	16,2%	7,2%	5,2%	0,9%	2,6%
Título técnico	5,6%	5,3%	3,5%	3,2%	2,1%	1,8%
Trabajadores	4,0%	3,4%	3,4%	7,1%	3,6%	2,1%
Título profesional o grado académico	2,0%	1,2%	0,4%	3,4%	0,4%	0,1%

Otros casos	10,8%	25,4%	10,7%	9,0%	8,2%	5,9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En virtud de la Ley N° 21,091, que establece un Sistema de Acceso a las Instituciones de Educación Superior, en el año 2020 la Universidad se ha adscrito a él, en sus modalidades tanto de acceso centralizado como de acceso directo, es decir, tanto en lo que respecta a sus vías de admisión regular como de admisión especial.

De acuerdo a estos antecedentes, los procesos de selección y admisión de estudiantes que realiza la Universidad están orientados por instancias internas como externas y, reguladas por reglamentaciones y procedimientos que, de acuerdo con el análisis de su aplicación y vigencia, operan regularmente en todas las áreas y niveles que corresponden. El acceso al SUA por un lado y los programas de Propedéutico y Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior por otro, son evidencia del compromiso institucional por desarrollar mecanismos inclusivos y equitativos de admisión en cumplimiento de su misión institucional.

La aplicación de estos mecanismos, de acuerdo con los resultados, demuestran ser eficaces para admitir jóvenes talentosos de sectores socialmente desfavorecidos, y, al mismo tiempo, se han implementado acciones que permitieron atraer un número de postulantes suficientes para la ocupación de las vacantes que ofrece la Universidad en sus programas de pregrado.

#### **b) Diagnóstico y acompañamiento académico de los estudiantes**

La Universidad ha implementado mecanismos de diagnóstico y acompañamiento académico para sus estudiantes de pregrado, en concordancia con los mecanismos de admisión que ha establecido para el cumplimiento de sus propósitos. Para esos efectos, en el año 2014, la Dirección de Docencia implementó el Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU) que posteriormente dio origen a la Unidad de Acompañamiento Académico, con la finalidad de contribuir al proceso de aprendizaje de los estudiantes que se encuentren en una situación de rendimiento descendido o que buscan mejorarlo.

Esta unidad aplica un conjunto de pruebas de diagnóstico a los estudiantes que ingresan anualmente a los programas de pregrado de la Universidad, con la finalidad de identificar estrategias de aprendizaje y de inserción a la educación superior en las siguientes dimensiones: Comprensión Lectora, Matemática y Ciencias Básicas. Los resultados de estos diagnósticos, entre los años 2017 y 2019, muestran que la mayoría de los estudiantes que ingresan a la Universidad dan cuenta de un nivel de dominio intermedio respecto a las áreas diagnosticadas. Asimismo, se observa que en el año 2019 el porcentaje de estudiantes que presentan niveles avanzados aumentaron significativamente en relación a años anteriores (ver tabla 1.3.5).

**TABLA 1.3.5: RESULTADOS PRUEBA DIAGNÓSTICO ESTUDIANTES NUEVOS**

Año	2017			2018			2019		
	N1	N2	N3	N1	N2	N3	N1	N2	N3
Comprensión Lectora	20,0%	78,4%	1,6%	22,7%	75,9%	1,4%	1,0%	55,3%	43,7%
Matemática	42,6%	55,2%	2,2%	44,8%	54,6%	0,63%	41,4%	52,5%	6,2%
Ciencias Básicas	11,2%	73,7%	15,2%	12,9%	73,4%	13,7%	12,6%	64,1%	23,3%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

N1: Nivel Inicial

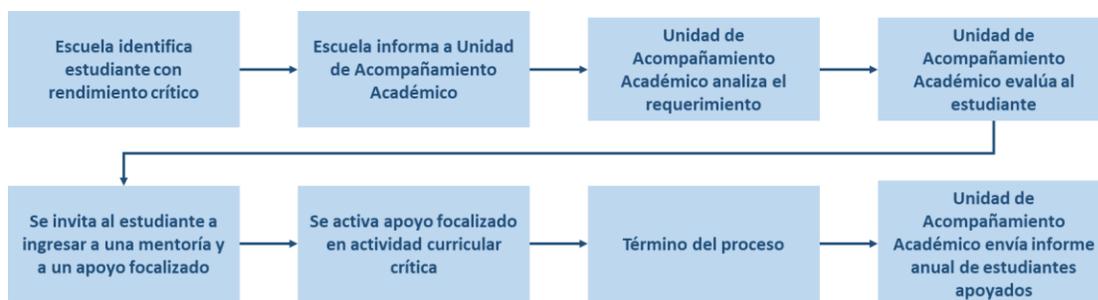
De forma complementaria al diagnóstico, la Dirección de Docencia realiza una encuesta de caracterización socioeconómica a los estudiantes que ingresan a primer año de Universidad con el objetivo de conocer el perfil de ingreso de los estudiantes, en correspondencia con nuestro Modelo de Formación e identificar elementos que puedan incidir en la deserción de los estudiantes con la finalidad de elaborar estrategias de intervención y acompañamiento que les permita continuar con sus estudios superiores.

Respecto al acompañamiento de los estudiantes, la Unidad de Acompañamiento Académico ha establecido tres mecanismos:

- **Mentorías:** esta configuración se estableció en base a un contenido académico que favorece el desarrollo de las capacidades para el aprendizaje, dada su alta relación con procesos cognitivos deseables para afrontar diversas áreas disciplinares.
- **Apoyo académico focalizado:** tiene como objetivo la enseñanza específica de un contenido abordado en una actividad curricular que no cuenta con ayudantía. Este se dirige a estudiantes con bajo rendimiento y se realiza en 4 sesiones, con una duración por sesión de una hora y media.
- **Acompañamiento académico a estudiantes con necesidades académicas específicas:** procesos sistemáticos y periódicos de apoyo académico a través de intérpretes, transcritores y mentores para estudiantes en situación de discapacidad.

Por su parte, para la implementación del apoyo académico focalizado, se desarrolla el siguiente itinerario:

**FIGURA 1.3.1: APOYO ACADÉMICO FOCALIZADO**



Fuente: Dirección de Docencia

Inicialmente, entre los años 2016 y 2018, el trabajo se focalizó en el trabajo de tutorías académicas y de talleres dirigidos a estudiantes de primer año, y fue realizado, en ambos casos, por la figura de tutores pares. Cumplieron esta función 51 estudiantes en el año 2016; 37 estudiantes en el 2017; y 40 en el 2018. A cada tutor le fue asignado un grupo de 6 a 10 estudiantes, con los que se reunió de manera presencial una hora cronológica cada semana. Los talleres abordaron temáticas referidas a comprensión lectora, estrategias de aprendizaje y las tutorías entre pares se realizaron en las áreas de matemática, ciencias básicas, derecho e inglés. Los criterios de selección de los estudiantes tutores fueron: estar cursando al menos el nivel 500, tener promedio de notas 5,5 en las actividades

curriculares para las que está postulando a ejercer como tutor, poseer carta de respaldo con firma del Director de Escuela y a una entrevista con la Unidad.

A partir del año 2019, el modelo de acompañamiento se focaliza en apoyos académicos dando prioridad a las mentorías académicas, donde, además, se añade el acompañamiento a Estudiantes con Necesidades Educativas Específicas, donde se asume, institucionalmente el acompañamiento sistemático de transcriptores e intérpretes de señas para responder a las necesidades particulares de los estudiantes que lo requieren. Para esto, se cuenta con intérpretes de lengua de señas chilena que prestan apoyo a los estudiantes sordos durante todo el año académico, además de transcriptores que apoyan a los estudiantes ciegos.

El plan de acompañamiento académico tiene como objeto proveer y articular los dispositivos necesarios que permitan brindar apoyo continuo a los estudiantes que se encuentran en riesgo de no lograr los aprendizajes necesarios para cumplir con los objetivos de aprendizaje establecidos en la prescripción curricular. La focalización del acompañamiento en los talleres ha permitido aumentar significativamente el número de estudiantes participantes (ver tabla 1.3.6).

**TABLA 1.3.6: PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO**

<b>Acompañamiento académico</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tutorías	260	2.015	269	-
Talleres	487	798	26	1.466
Mentorías	-	-	-	26

Fuente: Dirección de Docencia

Complementariamente, en el año 2019, se reformuló el sistema de alerta temprana, el que considera trabajar en base a la relación que existe entre la deserción y un conjunto de variables sociodemográficas y de rendimiento académico, las que corresponden a: Jornada, Vía Admisión, Financiamiento, PSU de Matemática, PSU de Lenguaje y Comunicación, Ranking de Notas. Se identificaron a los estudiantes nuevos más riesgosos de todas las carreras. Se remitió esta información a las Escuelas para el seguimiento de dichos estudiantes mediante entrevistas, y derivarlos según la necesidad identificada, ya sea a los acompañamientos académicos adecuados, como también la derivación al CEAC en aquellas situaciones de orden psicosocial detectadas.

Durante el año académico 2020, se revisan las fuentes de información consideradas durante la aplicación anterior. Esto debido a las problemáticas asociadas a la aplicación de la PSU y en el contexto de trabajo a través del uso del aula virtual, principalmente. En esta oportunidad, el Sistema de Alerta Temprana se desarrolló para estudiantes nuevos y estudiantes antiguos.

En el primer caso, las variables definidas como *de mayor incidencia* en la progresión de las trayectorias académicas de los estudiantes, consideradas para determinar la situación de riesgo académico, para estudiantes de primer año, ha definido información disponible referida a: puntaje PSU lenguaje, puntaje PSU matemática, puntaje ranking de notas, estudiante con beneficio (gratuidad o crédito), tipo de ingreso (especial o regular), notas y asistencia (participación en aula virtual).

El rango de riesgo se expresó en tres grupos. El primero, que agrupa a los estudiantes que presentan mayor cantidad de variables descendidas, y, en consecuencia, con mayor probabilidad de no terminar exitosamente el semestre; el segundo, a estudiantes que se encuentran en riesgo académico moderado, y el último que agrupa a los estudiantes de riesgo leve. Los estudiantes con mayor riesgo detectados correspondieron a 241. Las nóminas con cada situación fueron entregadas

a cada Facultad para realizar los seguimientos y las acciones oportunas por sus respectivas escuelas (ver tabla 1.3.7).

**TABLA 1.3.7: RESULTADOS SISTEMA ALERTA TEMPRANA – ESTUDIANTES NUEVOS**

Carrera	Riesgo alto		Riesgo moderado		Riesgo bajo		Total
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	2	5%	19	44%	22	51%	43
Contador Público y Auditor (D)	4	11%	4	11%	30	79%	38
Contador Público y Auditor (V)	1	20%	2	40%	2	40%	5
Derecho (D)	14	17%	6	7%	63	76%	83
Derecho (V)	10	29%	7	20%	18	51%	35
Educación Parvularia	1	2%	2	3%	55	95%	58
Enfermería	11	10%	5	4%	97	86%	113
Fonoaudiología	16	17%	17	18%	61	65%	94
Ingeniería Comercial (D)	9	15%	7	11%	45	74%	61
Ingeniería Comercial (V)	4	25%	0	0%	12	75%	16
Ingeniería en Prevención De Riesgo	4	22%	3	17%	11	61%	18
Kinesiología	27	24%	11	10%	73	66%	111
Pedagogía Castellano	9	16%	4	7%	42	76%	55
Pedagogía en Educación Diferencial	10	8%	5	4%	118	89%	133
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	0	0%	2	20%	8	80%	10
Pedagogía en Educación Artística	12	29%	7	17%	23	55%	42
Pedagogía en Educación Básica (D)	11	19%	6	10%	42	71%	59
Pedagogía en Educación Básica (V)	3	8%	3	8%	32	84%	38
Pedagogía en Educación Física	18	18%	10	10%	74	73%	102
Pedagogía en Filosofía	4	31%	3	23%	6	46%	13
Pedagogía en Historia Y Geografía	15	37%	7	17%	19	46%	41
Pedagogía en Inglés	13	17%	4	5%	58	77%	75
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	5	14%	4	11%	28	76%	37
Psicología	11	8%	8	6%	122	87%	141
Sociología	11	24%	8	18%	26	58%	45
Trabajo Social (D)	13	18%	3	4%	56	78%	72
Trabajo Social (V)	3	10%	10	32%	18	58%	31
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>15%</b>	<b>167</b>	<b>11%</b>	<b>1.161</b>	<b>74%</b>	<b>1.569</b>

Fuente: Dirección de Docencia

Por otra parte, para determinar la situación de riesgo académico de estudiantes antiguos, se han considerado las siguientes variables: notas y asistencia (participación en aula virtual). En situación de riesgo alto se encontraron 367 estudiantes, los que fueron informados a cada Facultad, con el propósito de analizar los apoyos necesarios para llevar a cabo (ver tabla 1.3.8).

**TABLA 1.3.8: RESULTADOS SISTEMA ALERTA TEMPRANA – ESTUDIANTES ANTIGUOS**

Carrera	Riesgo alto		Riesgo moderado		Riesgo bajo		Total
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	4	9%	1	2%	42	89%	47
Bachillerato en Filosofía	1	25%	0	0%	3	75%	4
Contador Público y Auditor (D)	6	5%	2	2%	122	94%	130
Contador Público y Auditor (V)	4	8%	2	4%	46	88%	52
Derecho (D)	18	6%	5	2%	283	92%	306
Derecho (V)	29	20%	3	2%	110	77%	142
Educación Parvularia	15	7%	2	1%	191	92%	208

Carrera	Riesgo alto		Riesgo moderado		Riesgo bajo		Total
Enfermería	15	3%	3	1%	500	97%	518
Fonoaudiología	19	5%	4	1%	325	93%	348
Ingeniería Comercial (D)	22	10%	4	2%	204	89%	230
Ingeniería Comercial (V)	13	13%	5	5%	81	82%	99
Ingeniería en Administración	1	11%	0	0%	8	89%	9
Ingeniería en Prevención De Riesgo	2	5%	1	3%	36	92%	39
Kinesiología	21	5%	6	2%	362	93%	389
Pedagogía Castellano	8	7%	2	2%	111	92%	121
Pedagogía en Educación Diferencial	8	7%	1	1%	112	93%	121
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	13	9%	1	1%	135	91%	149
Pedagogía en Educación Artística	8	8%	1	1%	89	91%	98
Pedagogía en Educación Básica (D)	15	4%	0	0%	371	96%	386
Pedagogía en Educación Básica (V)	55	13%	10	2%	360	85%	425
Pedagogía en Educación Física	0	0%	0	0%	6	100%	6
Pedagogía en Filosofía	4	15%	1	4%	21	81%	26
Pedagogía en Historia Y Geografía	18	14%	3	2%	107	84%	128
Pedagogía en Inglés	12	7%	2	1%	161	92%	175
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	7	7%	5	5%	89	88%	101
Pedagogía en Religión	0	0%	0	0%	8	100%	8
Psicología	25	5%	5	1%	476	94%	506
Sociología	12	11%	4	4%	90	85%	106
Trabajo Social (D)	2	1%	5	2%	241	97%	248
Trabajo Social (V)	10	7%	5	4%	127	89%	142
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>7%</b>	<b>83</b>	<b>2%</b>	<b>4.817</b>	<b>91%</b>	<b>5.267</b>

Fuente: Dirección de Docencia

Por otra parte, el programa Propedéutico de la Universidad, iniciado en el año 2010, también forma parte de los mecanismos de acompañamiento, pues permite a los participantes que los aprueben y rinda la PSU, ingresar al programa de Bachillerato en Ciencia y Humanidades por medio de la admisión especial. Está dirigido a jóvenes que cursan cuarto año de enseñanza media en algún establecimiento de la Red de Colegios Colaboradores y Centros de Prácticas UCSH y que demuestren un destacado rendimiento escolar.

Uno de los objetivos del programa es el de orientar al estudiante en el reconocimiento de capacidades personales y de autorregulación que le permita enfrentar los desafíos de la vida universitaria, además de la promoción del desarrollo de habilidades cognitivas y psicosociales que habiliten al estudiante para la construcción de sus aprendizajes y una integración exitosa a la universidad. Adicionalmente, los estudiantes que tienen o evidencian interés, inclinación o talento para estudiar pedagogía, son incorporados a un plan especial que se focaliza en asignaturas orientadas al área pedagógica.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con mecanismos de diagnóstico para evaluar las habilidades de entrada de los nuevos estudiantes, así como de nivelación de competencias y de acompañamiento académico para los estudiantes que lo necesiten. Resulta significativa la valoración de los mecanismos de nivelación de competencias existentes, los que presentan una amplia cobertura y un alto grado de institucionalización. Asimismo, las distintas carreras de pregrado de la Universidad cuentan con mecanismos propios que les permiten reforzar

aspectos disciplinares y con ello, acompañar de manera directa a sus estudiantes en su proceso formativo.

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

El Modelo de Formación de la Universidad releva al estudiante como centro del quehacer docente, promoviendo una formación integral a través de la investigación, la enseñanza y la práctica profesional que signifique para el estudiante un crecimiento personal, cultural, científico y profesional. Asimismo, establece como guía para los programas de formación y sus procesos docentes, tres dimensiones fundamentales: formación con calidad, identidad y responsabilidad.

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

La operacionalización de estas orientaciones y principios se realiza mediante la programación de las actividades curriculares contempladas en los Planes de Estudio de los programas de pregrado y que semestralmente realizan los académicos. En estas programaciones se deberá consignar información sobre el desarrollo del programa de estudio, método de enseñanza, bibliografía mínima y complementaria cuando corresponda, y los procedimientos de evaluación (tipos, ponderación y fechas) de acuerdo a las orientaciones y procedimientos impartidos por la Vicerrectoría Académica y conforme se contemplen en los planes de estudios vigentes. En particular, los procedimientos evaluativos se encuentran regulados por el Reglamento del Estudiante de Pregrado<sup>50</sup>.

Adicionalmente, se aplica a los estudiantes una encuesta de evaluación de la docencia al término de cada semestre. Esta encuesta consulta sobre la administración de la actividad curricular considerando indicadores como: asistencia y puntualidad del profesor a su clase, entrega de programación y materiales del curso; realización de clases de acuerdo con las fechas y horarios establecidos; e información sobre los objetivos, contenidos, bibliografía y materiales recomendados para el curso. También considera la relación estudiante profesor incluyendo como indicadores: la creación de un ambiente adecuado; apertura, empatía y flexibilidad para enfrentar las problemáticas del curso; y equidad en el trato con los estudiantes. Asimismo, pregunta por el uso de metodologías de enseñanza, incluyendo indicadores como: uso de metodologías que facilitan la comprensión de contenidos; seguimiento y retroalimentación que facilita el aprendizaje; relación de la disciplina curricular con producciones propias (artículos, libros, investigaciones), la generación de diálogo y reflexión; dominio y actualización en entrega de contenidos; uso de lenguaje claro y directo; y entrega precisa de instrucciones.

Tal como se ha indicado, durante el año 2019 la Dirección de Docencia rediseña el sistema de alerta temprana, como mecanismo de acompañamiento de los estudiantes, el que considera como uno de sus elementos el control de asistencia online para todas las clases presenciales en la universidad, a través de un lector colocado en cada sala. Asimismo, para los docentes, se habilitó al momento de encender el equipo de la sala de clase, el registro de asistencia. En ambos casos se desarrollaron dashboard de asistencia para monitorear el proceso. Se encuentran informatizados los diversos

---

<sup>50</sup>Resolución de Rectoría N° 2018/088, UCSH.

procesos académicos, tales como: ingreso de notas, registro de contenidos, registro de asistencia, a través de la Zona Académicos.

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

Entre los años 2015 y 2019, el porcentaje de secciones correspondientes a actividades curriculares con aulas virtuales se ha mantenido en un 100%, mientras que el porcentaje de aulas virtuales con actividad efectiva estuvo disminuyendo hasta el año 2017, pero en los dos últimos años ha estado aumentando, situándose en el año 2019 en un 71% (ver tabla 1.3.9).

**TABLA 1.3.9: EVOLUCIÓN DE LAS AULAS VIRTUALES**

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Número de secciones	2125	1882	2.389	2.368	2.672
Número de aulas virtuales creadas	2125	1882	2.389	2.368	2.672
Número de aulas virtuales con actividad	1286	1221	1.198	1.297	1.893
Porcentaje de secciones con aulas virtuales	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de aulas virtuales con actividad	60%	65%	50%	55%	71%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por otra parte, para realizar el seguimiento de los académicos en el empleo de aulas virtuales se han establecido siete indicadores: programación de la actividad curricular, unidades de aprendizaje, tareas, foros, enlaces web, cuestionarios en línea y encuestas. Al respecto, a partir del año 2017 el cumplimiento de estos indicadores se ha mantenido en un 100% (ver tabla 1.3.10).

**TABLA 1.3.10: EVOLUCIÓN DEL USO DE LAS AULAS VIRTUALES  
(en porcentaje)**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Programación de actividad curricular	30,1%	32,2%	100%	100%	100%
Unidades de aprendizaje	7,1%	9,2%	100%	100%	100%
Tareas	20,1%	20,2%	100%	100%	100%
Foros	70,7%	31,4%	100%	100%	100%
Enlaces Web	23,8%	12,4%	100%	100%	100%
Cuestionarios en línea	4,4%	8,5%	100%	100%	100%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y las tecnologías de enseñanza que los académicos emplean en su docencia son establecidos en las programaciones semestrales de las actividades curriculares, las cuales son orientadas por el Reglamento del Estudiante, siendo las direcciones de Escuelas las que supervisan su cumplimiento.

Los estudiantes de los programas de pregrado valoran significativamente la relación que los académicos establecen con ellos en la realización de las actividades curriculares, así como la gestión

que realizan de la misma. Las metodologías de enseñanza y los procedimientos evaluativos empleados por los académicos también son valorados positivamente. Sin embargo, podrían mejorar respecto de la didáctica y participación de los estudiantes, en clases.

#### **d) Mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados**

La Universidad ha estado avanzando de manera consistente en el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados de sus programas de pregrado en tres líneas de trabajo: procesos docentes; indicadores de docencia; y autoevaluación de los programas de pregrado.

En el ámbito de los procesos docentes, la Dirección de Docencia, por intermedio de la Unidad de Fortalecimiento del Aprendizaje realiza un seguimiento, a lo largo del semestre, del sistema tutorial de acompañamiento académico, procesando datos sobre la situación y rendimiento académico de los estudiantes para su análisis estadístico. Se encuentra en etapa de idea de proyecto avanzar al establecimiento de un sistema de seguimiento informático automatizado.

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

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

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

Entre los años 2015 y 2019, en general, estos indicadores mantienen cierta estabilidad, aunque se aprecia una tendencia a la reducción en el tiempo real de titulación. También se aprecia una mejora en las tasas de retención, en comparación a los primeros años del período. Sólo la ocupación de vacantes y la tasa de empleabilidad presenta un descenso en el último año, aun cuando su nivel sigue siendo adecuado (ver tabla 1.3.11).

#### **TABLA 1.3.11: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE ADMISIÓN, PROGRESIÓN DE ESTUDIOS E INSERCIÓN LABORAL**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Porcentaje de vacantes ocupadas	116%	108%	97%	97%	92%
Tasa de retención de primer año	83%	86%	85%	84%	84%
Tasa de retención de último año	51%	55%	62%	60%	58%
Nota promedio de aprobación de primer año	5,3	5,3	5,4	5,4	5,3
Tiempo real de titulación (para 10 semestres)	11,8	11,7	11,4	11,4	11,3
Tiempo real de titulación (para 9 semestres)	10,3	9,6	9,6	9,7	9,4
Tiempo real de titulación (para 8 semestres)	10	9,2	10	9,3	8,8
Tiempo real de titulación (para 4 semestres)	5,2	5	7	4	6
Tasa de empleabilidad	92%	92%	90%	89%	82%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

El ámbito de la autoevaluación en los programas de pregrado es una de las orientaciones principales del Modelo de Formación, referido al compromiso institucional por asegurar una formación con responsabilidad y calidad. En este sentido, la Universidad ha adoptado la política que, en independencia de la suspensión de la acreditación voluntaria, todos los programas de pregrado deben realizar procesos de autoevaluación. Cabe señalar que los programas del área de educación que por disposición de la ley 21.091 deben acreditarse, están actualmente todos acreditados (ver tabla 1.3.12).

**TABLA 1.3.12: PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS**

Nombre del programa/carrera	Área	Agencia acreditadora	Años	Vigencia	
				Desde	Hasta
Educación Parvularia	Educación	Qualitas	5	14-01-2016	14-01-2021
Pedagogía en Castellano	Educación	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	4	29-12-2019	29-12-2023
Pedagogía en Educación Artística	Educación	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	3	21-11-2017	21-11-2020
Pedagogía en Educación Básica	Educación	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	4	18-01-2018	18-01-2022
Pedagogía en Educación Diferencial	Educación	Acreditadora de Chile A&C	6	16-01-2015	16-01-2021
Pedagogía en Educación Física	Educación	Qualitas	5	14-01-2016	14-01-2021
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	Educación	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	4	23-12-2019	23-12-2023
Pedagogía en Filosofía	Educación	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	4	16-01-2019	16-01-2022
Pedagogía en Historia y Geografía	Educación	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	4	25-03-2020	25-03-2024
Pedagogía en Inglés	Educación	Qualitas	5	18-01-2016	18-01-2021

Nombre del programa/carrera	Área	Agencia acreditadora	Años	Vigencia	
				Desde	Hasta
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Educación	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	2	29-01-2020	29-01-2022
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	Educación	Acreditadora de Chile A&C	5	14-10-2015	14-10-2020
Psicología	Ciencias Sociales	Qualitas	4	20-01-2018	20-01-2022
Sociología	Ciencias Sociales	Qualitas	5	09-11-2016	09-11-2021
Trabajo Social	Ciencias Sociales	Acreditadora de Chile A&C	5	28-11-2014	28-11-2019
Derecho	Ciencias Sociales	Acreditadora de Chile A&C	3	29-12-2016	29-12-2019

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En relación con los resultados alcanzados por los programas de pregrado en su acreditación, es necesario hacer distinción entre aquellas carreras que realizaron sus procesos previos a la modificación de los criterios del año 2016 y las que realizaron su proceso de manera posterior.

Así, en aquellas carreras que realizaron sus procesos antes de modificarse los criterios, se observan fortalezas en las dimensiones de: Perfil de Egreso; Condiciones Mínimas de Operación; y Capacidad de Autorregulación. En la primera dimensión se destaca la coherencia del perfil de egreso con la misión, visión y propósitos institucionales, además de destacar el cuerpo académico. En cuanto a la segunda dimensión, se observan fortalezas como la disposición de salas de clase adecuadas y equipadas, la eficaz gestión institucional y, cuerpo directivo con funciones definidas, entre otras. En la tercera dimensión se destaca principalmente la coherencia de los planes de mejora de los programas respecto a las debilidades detectadas en sus procesos auto evaluativos (ver tabla 1.3.13). Estas carreras corresponden a once del área de Educación y a una del área de Ciencias Sociales.

**TABLA 1.3.13: FORTALEZAS EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS  
(con criterios anteriores a agosto de 2016)**

Dimensión	Fortaleza	Frecuencia	%
Perfil de Egreso	Perfil de egreso coherente con la Misión. Visión y propósitos institucionales	10	83%
	Cuerpo académico capacitado y vinculado con el medio profesional y disciplinar de la carrera	7	58%
Condiciones Mínimas de Operación	Disposición de espacios adecuados y de salas de clases compartidas adecuadamente equipadas	12	100%
	Cuerpo académico idóneo y con experiencia profesional	12	100%
	Eficaz gestión institucional (administrativa y financiera)	12	100%
	Cuerpo directivo con atribuciones definido en reglamentación de la Universidad	12	100%
	Mecanismos efectivos de participación a través de cuerpos colegiados	8	66%
	Claros mecanismos de selección, permanencia, perfeccionamiento, promoción y retención del personal	12	100%
	Institución garantiza viabilidad financiera	12	100%
	Personal administrativo adecuado en número	8	66%

Dimensión	Fortaleza	Frecuencia	%
	La Institución cuenta con programa de beneficios estudiantiles conocido por los estudiantes	8	66%
	Se cuenta con infraestructura adecuada a los requerimientos a las necesidades de los estudiantes	10	83%
<b>Capacidad de Autorregulación</b>	Proceso de Autoevaluación fue participativo y con resultados difundidos entre los actores	8	66%
	Plan de mejora consistente con las debilidades detectadas en el proceso de autoevaluación	10	83%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por su parte, en aquellas carreras que realizaron sus procesos con los criterios actuales, se observan fortalezas en las dimensiones de: Propósitos e Institucionalidad de la Carrera; Condiciones de Operación; y Resultados y Capacidad de Autorregulación. En la primera dimensión se destaca la coherencia de los propósitos de las carreras con la misión institucional, además del conocimiento de la normativa institucional por la comunidad académica. En cuanto a la segunda dimensión condiciones, se destaca como fortaleza la existencia de normativas que dan sustentabilidad y estabilidad a las carreras, entre otras. En la tercera dimensión, se señala como fortaleza el que los reglamentos y mecanismos de admisión sean explícitos y conocidos. Estas carreras corresponden a tres del área de Educación y a una del área de Ciencias Sociales (ver tabla 1.3.14).

**TABLA 1.3.14: FORTALEZAS EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS  
(con criterios vigentes a partir de agosto de 2016)**

Dimensión:	Fortaleza	Frecuencia	%
<b>Propósitos e Institucionalidad de la Carrera</b>	Propósitos de la carrera coherentes con la misión institucional	4	100%
	Normativa Institucional conocida por la Comunidad Académica que regulan su funcionamiento	4	100%
<b>Condiciones de Operación</b>	Se cuenta con Política Institucional de VCM	3	75%
	Desarrollo actividades que permiten su relación con medio externo	2	50%
	Existen normativas que dan sustentabilidad y estabilidad a la Carrera	4	100%
	Existen normas de selección, contratación, evaluación, promoción y desvinculación del personal	3	75%
	Facilita la organización y participación tanto de estudiantes como de académicos en sus organizaciones	3	75%
	Carrera cuenta con convenios formalizados para las prácticas	2	50%
<b>Resultados y Capacidad de Autorregulación</b>	Reglamentos y mecanismos de admisión explícitos y conocidos	4	100%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto de aquellas carreras que se acreditaron con los criterios antiguos, en la primera dimensión, se observan debilidades relacionadas a la investigación y productividad científica, vínculo con empleadores y egresados, como también, en la formación práctica de los estudiantes. En cuanto a la segunda dimensión, se observan debilidades en menor valía, respecto a la insuficiencia de académicos en la planta y a la necesidad de generar mayores evidencias respecto a la producción académica y su contribución a la formación. En la tercera dimensión, se evidencian debilidades respecto a la redacción descriptiva de los informes de autoevaluación y a la falta de identificación

de recursos para la ejecución del plan de mejora, aunque sólo se señalan para dos carreras (ver tabla 1.3.15).

**TABLA 1.3.15: DEBILIDADES EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS (con criterios anteriores a agosto de 2016)**

Dimensión	Debilidad	Frecuencia	%
Perfil de Egreso	Falta fortalecer la investigación y productividad científica	11	91%
	Se debe fortalecer vínculo con empleadores y egresados	12	100%
	Área de formación práctica se aprecia debilitada	7	58%
Condiciones Mínimas de Operación	Cuerpo académico insuficiente	3	25%
	No existe suficiente evidencia que la producción académica favorezca la formación pedagógica	10	83%
Capacidad de Autorregulación	Informe autoevaluativo es descriptivo más que analítico	2	17%
	Falta identificar los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejora	2	17%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Para los programas acreditados con los criterios actuales, se observan debilidades para las tres dimensiones de análisis. Para la primera dimensión, en dos carreras se señala una incipiente vinculación con el medio. En cuanto a la segunda dimensión, la debilidad más relevante es la no existencia de convenios de práctica específicos por carrera, seguida por la necesidad de generar material pedagógico para el desarrollo de las actividades curriculares. En la tercera dimensión, se observa como única debilidad la poca participación de los distintos estamentos en el desarrollo del informe de autoevaluación (ver tabla 1.3.16).

**TABLA 1.3.16: DEBILIDADES EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS (con criterios vigentes a partir de agosto de 2016)**

Dimensión	Debilidad	Frecuencia	%
Propósitos e Institucionalidad de la Carrera	Vinculación con el medio incipiente	2	50%
	Baja retroalimentación entre VCM y perfil de egreso y plan de estudios	1	25%
Condiciones de Operación	No existe generación de material pedagógico para el desarrollo de las actividades curriculares	2	50%
	Producción investigativa es baja	1	25%
	Carrera no cuenta con convenios específicos para el desarrollo de las prácticas	3	75%
Resultados y Capacidad de Autorregulación	Informe de Autoevaluación poco participativo	2	50%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Tal como se señala en párrafos anteriores, la Universidad en su compromiso por instalar mecanismos de aseguramiento de la calidad, ha implementado procesos de autoevaluación sistemáticos, en independencia de la suspensión de la acreditación voluntaria de las carreras acorde a la Ley N°21.091, permitiendo avanzar en la instalación de una cultura auto evaluativa.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad mantiene mecanismos de seguimiento del proceso de enseñanza y de evaluación sobre sus resultados, en la mayor parte de sus dimensiones. En particular, se destacan los resultados alcanzados por los programas en su acreditación, que constituyen una evidencia concreta tanto del logro alcanzado en el propósito de una formación con

responsabilidad, declarado en el Modelo de Formación, como del compromiso institucional por una gestión de calidad de sus programas de pregrado.

#### 1.4. Dotación Académica – Docente de los Programas de Pregrado

Los lineamientos asociados a la gestión del personal tanto académico como de gestión de la Universidad se encuentran contemplados en su Política de Personal y Reglamento del Académico, normativas que se complementan con los manuales correspondientes. Acorde a dicha normativa, la gestión de los equipos académicos corresponde a los directivos de las unidades académicas, labor que ejecutan bajo la orientación y supervisión de las Decanaturas de las Facultades o de las Vicerrectorías, según corresponda.

A la Dirección de Gestión de Personas le compete asesorar y apoyar a las unidades en materias relacionadas con el reclutamiento y selección del personal; contratación y desvinculación; descripciones de cargos; sistemas de carga docente e información del personal, entre otros aspectos. Por su parte, la Dirección de Docencia es responsable de determinar los lineamientos y de establecer las estrategias para el fortalecimiento de la docencia y el acompañamiento académico de los estudiantes, en concordancia con el Modelo de Formación.

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

Las unidades académicas identifican sus necesidades de personal, considerando los desafíos que les imponen sus planes de trabajo, los que responden a los lineamientos y metas establecidas en los Compromisos de Desempeño que sus respectivos Decanos o Vicerrectores concordaron con la Rectoría, en base a los objetivos y metas contempladas en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución.

En la gestión de sus equipos de trabajo, las unidades académicas cuentan con el apoyo y asesoría de la Dirección de Gestión de Personas en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación, gestión de pagos, sistema de carga docente e información del personal, entre otros aspectos. Por su parte, la Dirección de Docencia es responsable de coordinar con las unidades académicas la formulación y ejecución de programas de formación docente para su personal académico.

Los equipos académicos se organizan en base a Facultades, las que son lideradas por su Decano con el apoyo de un Secretario Académico de Facultad. Al interior de cada Facultad, se encuentran las unidades académicas que son lideradas por un Director que, en los casos que el número de estudiantes o el número de jornadas en que se dicta el programa así lo ameriten, es apoyado por un académico de planta con funciones de coordinación. Se exceptúan de esta orgánica la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico, dependiente de la Vicerrectoría Académica y la Dirección Formación Identitaria, que por su naturaleza depende de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo.

Además de sus directivos, para cumplir los planes de trabajo cada unidad académica cuenta con una dotación conformada por académicos de planta (planta ordinaria) y académicos por horas (planta especial), los que en conjunto se encargan de ejecutar todas las actividades docentes que correspondan a los planes de estudio a su cargo.

El Reglamento del Académico establece que los académicos de planta ordinaria corresponden a quienes realizan actividades académicas con carácter permanente en docencia o formación de personas; en investigación, innovación o creación en alguna de sus formas; en vinculación con el medio; y, complementariamente, tareas de gestión académica. Por otra parte, pertenecen a las

categorías especiales aquellos académicos que desempeñan alguna de las actividades académicas señaladas para la planta ordinaria y que sean nombrados como tales.

La asignación de las funciones específicas que deben cumplir en un periodo los académicos de planta ordinaria dentro de los ámbitos señalados anteriormente, es realizada por cada Dirección de Unidad Académica con aprobación de la Decanatura que corresponda, en base al cumplimiento de sus planes anuales de trabajo, los que a su vez derivan del Plan de Desarrollo Estratégico institucional.

Para la distribución de las funciones, siempre se considera en primer lugar la asignación de la docencia, la que en los casos de los académicos de jornada completa corresponde a un mínimo de 16 horas, y para los que poseen media jornada el mínimo es de 8 horas. Las horas que no alcanzan a ser cubiertas por los académicos de planta ordinaria de una unidad, son distribuidas en los académicos de planta especial. Respecto de los Académicos que pertenecen a los equipos de planta ordinaria de los Centros de Investigación, tienen la obligatoriedad de realizar docencia, la que preferentemente realizan en los programas de postgrados.

El número de académicos de planta ordinaria por unidad académica es determinado por la cobertura docente que ésta posea. En particular, se espera que cada unidad pueda cubrir el 50% de las horas correspondientes al plan de estudios bajo su responsabilidad, con un mínimo del 40% de las mismas.

Entre los años 2015 y 2019, el número de académicos aumentó en un 22%, similar al incremento observado en la planta ordinaria de la Universidad que fue de un 21%, correspondiendo a un aumento del 11% en los académicos de jornada completa y un 36% en los de media jornada. No obstante, durante el año 2020 se espera un aumento sustancial de la planta ordinaria, por cuanto se tiene previsto la ocupación 37 cargos nuevos y vacantes. Esto deja en evidencia el esfuerzo realizado en la Universidad por contar con mayor cantidad de académicos que acompañen tanto los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes como el desarrollo de investigación que retroalimente los procesos formativos (ver tabla 1.4.1).

**TABLA 1.4.1: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE ACADÉMICOS**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Número Académicos con Jornada Completa	119	121	125	131	132
Número Académicos con Media Jornada	80	79	86	84	109
<b>Número de Académicos en Planta Ordinaria</b>	<b>199</b>	<b>200</b>	<b>211</b>	<b>215</b>	<b>241</b>
<b>Número Académicos en Planta Especial (por horas)</b>	<b>391</b>	<b>401</b>	<b>430</b>	<b>478</b>	<b>481</b>
<b>Total Académicos</b>	<b>590</b>	<b>601</b>	<b>641</b>	<b>693</b>	<b>722</b>
Número de Jornadas Completas Equivalentes (JCE)	237	240	257	269	292
JCE de Académicos con Jornadas/JCE	68,3%	68,2%	66,9%	65,3%	65,5%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Para el desarrollo de sus actividades, las unidades académicas disponen, además del personal académico, de personal de apoyo a la docencia (compuesto principalmente por secretarías bajo dependencia directa de las unidades académicas); así como de unidades centralizadas que brindan soporte a los procesos docentes, tales como Secretaría de Estudios y Dirección de Docencia. El personal de gestión en funciones de apoyo académico, entre los años 2015 y 2019, aumentó en un

2%, aunque el aumento del personal que labora directamente en las unidades académicas fue de un 21%, con el fin de cubrir las mayores demandas asociadas también a una mayor cantidad de académicos y estudiantes en la Universidad (ver tabla 1.4.2).

**TABLA 1.4.2: EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DE GESTIÓN DE APOYO ACADÉMICO**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Personal en Unidades Académicas	47	48	43	45	57
Personal en Servicios de Apoyo	94	91	93	88	87
<b>Total Personal Apoyo Académico</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>136</b>	<b>133</b>	<b>144</b>
Estudiantes por Personal en Unidades Académicas	115	121	146	147	121
Estudiantes por Personal en Servicios de Apoyo	58	64	68	75	79

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por otra parte, la Dirección de Gestión de Personas pone a disposición de las unidades el Sistema de Carga Docente, que les permite consultar las jerarquías y horas asignadas a cada académico, así como realizar solicitudes de movimientos de inherencias y efectuar un seguimiento de las mismas. Asimismo, esta Dirección emite periódicamente informes sobre la cobertura de la docencia en las unidades académicas, mediante los cuales se informa a las decanaturas y directivos de dichas Unidades la asignación docente de los académicos, con la finalidad que realicen los ajustes necesarios en las cargas docentes. También esta información proporciona antecedentes para determinar la asignación de dotaciones académicas en cada ejercicio presupuestario.

De este modo, se observa que la Universidad no sólo ha aumentado su dotación académica, sino también la del personal que les apoya para el desarrollo de la docencia y las otras funciones que deben desarrollar en pos del cumplimiento de los planes de trabajo de sus unidades y de brindar un mejor servicio a los estudiantes y académicos.

#### **b) Estrategias de reclutamiento, selección y contratación**

Los procedimientos de reclutamiento y selección constituyen el mecanismo por el que la Universidad busca garantizar la incorporación de personas cuyas competencias contribuyan al logro de sus propósitos. Este proceso se activa, en el caso de la planta ordinaria, por: renuncia, desvinculación o creación de una nueva dotación. En este último caso, la Universidad define anualmente el presupuesto del que dispondrá para financiar aumentos netos de planta, dando prioridad a las unidades académicas que presenten las más bajas coberturas. Para el cumplimiento de lo anterior, la Dirección de Gestión de Personas debe proporcionar al Comité Ejecutivo semestralmente las coberturas que corresponden a cada Escuela.

Una vez autorizada la dotación para una unidad, las unidades académicas definen el perfil del cargo con la asesoría de la Dirección de Gestión de Personas y se procede a activar los medios de reclutamiento y calendario del concurso. Acorde al Reglamento del Académico<sup>51</sup>, la incorporación de un académico se efectúa a través de un llamado de antecedentes que puede ser interno o externo.

<sup>51</sup>Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH

Una vez efectuada la preselección de los candidatos finalistas, se conforma la comisión que se encargará de efectuar las entrevistas y proponer al Rector el nombramiento de la persona seleccionada. El Rector, a su vez, puede nombrar a un postulante o declarar desierto el concurso. Si opta por el nombramiento, instruirá a la Secretaría General la emisión de la resolución correspondiente y, en base a ella, se procederá a la contratación con carácter indefinido del académico que pasará a formar parte de la planta ordinaria de la Institución.

Por otra parte, el ingreso de los académicos de planta especial que brindarán servicios de docencia por horas, está condicionado a su nominación por parte del Director de la Unidad Académica, la que debe ser visada por el Decano respectivo. La contratación en este caso se efectúa bajo la modalidad de contrato de trabajo a plazo fijo, pasando a contrato indefinido después de dos semestres continuos en que el académico dicte docencia. La contratación por la vía de honorarios o prestación de servicios profesionales, aplica sólo para aquellos académicos que las unidades requieran para asesorías o servicios específicos, así como para aquellos académicos que aun cuando dicten docencia, soliciten formalmente su contratación por esta vía.

Respecto de los niveles de formación de los académicos de la Universidad, entre los años 2015 y 2019, el número de académicos con formación de postgrado aumentó en un 39%, correspondiendo a un incremento del 70% en los académicos con grado de doctor y un 34% en los con grado de magíster (ver tabla 1.4.3).

**TABLA 1.4.3: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Académicos Doctores	50	66	69	85	85
Académicos Magíster	307	332	355	373	412
<b>Total Académicos con Formación de Postgrado</b>	<b>357</b>	<b>398</b>	<b>424</b>	<b>458</b>	<b>497</b>
Académicos sin Formación de Postgrado	233	203	217	235	225
<b>Total Académicos</b>	<b>590</b>	<b>601</b>	<b>641</b>	<b>693</b>	<b>722</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Lo mismo se observa en el caso de los académicos de planta ordinaria, en que el número de doctores aumentó en un 50% en los últimos cinco años. Este notable aumento en los académicos con grado de doctor respecto de los otros niveles de formación, se explica por el esfuerzo desarrollado en la Universidad por mejorar los indicadores relacionados con la investigación, que dio lugar a la creación de las Escuelas de Investigación y Postgrado y los Centros de Investigación en dos Facultades. Cabe señalar que estos académicos también dictan docencia en los programas de pregrado, con lo que se busca fortalecer el vínculo entre la investigación desarrollada y los procesos formativos de los estudiantes de pregrado (ver tabla 1.4.4).

**TABLA 1.4.4: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS PLANTA ORDINARIA**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Académicos Planta Ordinaria Doctores	34	42	46	49	51
Académicos Planta Ordinaria Magíster	107	108	105	105	107
<b>Total Académicos Planta Ordinaria con Formación de Postgrado</b>	<b>141</b>	<b>150</b>	<b>151</b>	<b>154</b>	<b>158</b>
Académicos Planta Ordinaria sin Formación de Postgrado	27	21	26	29	29
<b>Total Académicos Planta Ordinaria</b>	<b>168</b>	<b>171</b>	<b>177</b>	<b>183</b>	<b>187</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Finalmente, la misma tendencia se observa para los académicos de planta especial (por horas), en que el número de doctores fue el que aumentó en mayor proporción, respecto del aumento experimentado por las otras categorías de formación, duplicando su número en los últimos cinco años (ver tabla 1.4.5).

**TABLA 1.4.5: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS PLANTA ESPECIAL**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Académicos Planta Especial Doctores	16	24	23	36	34
Académicos Planta Especial Magíster	200	224	250	268	305
<b>Total Académicos Planta Especial con Formación de Postgrado</b>	<b>216</b>	<b>248</b>	<b>273</b>	<b>304</b>	<b>339</b>
Académicos Planta Especial sin Formación de Postgrado	206	182	191	206	196
<b>Total Académicos Planta Especial</b>	<b>422</b>	<b>430</b>	<b>464</b>	<b>510</b>	<b>535</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En resumen, de los antecedentes expuestos se desprende, que los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación del personal académico se encuentran vigentes, y son conocidos por la comunidad. Esto último quedó de manifiesto en la consulta a informantes claves en que tanto académicos como directivos reconocen que los procedimientos para la selección y contratación del personal son conocidos (sobre el 60% de apreciación positiva en estos aspectos); además, un 53,8% señala que “los actuales procesos de reclutamiento y selección de docentes garantizan un perfil acorde al modelo de formación”.<sup>52</sup>

### **c) Estrategias de seguimiento, evaluación y renovación**

La Vicerrectoría Académica, a través de su Dirección de Docencia, es responsable de definir los lineamientos para la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación de los académicos. Por su parte, la Dirección de Gestión de Personas es la instancia responsable de mantener la información necesaria para la gestión del personal por parte de los directivos de las Facultades y de sus unidades académicas, debiendo aportarla para los procesos de evaluación a la Dirección de Docencia.

Para el seguimiento de la ejecución de la docencia, las unidades académicas cuentan con la información que les proveen las unidades de apoyo. En particular, la Secretaría de Estudios a través de su Unidad de Atención al Docente, envía informes periódicos a los directivos de las unidades académicas respecto de la asistencia y puntualidad de los académicos a las actividades curriculares que imparten, así como de los registros que realizan en la Zona Académicos respecto de los contenidos, calificaciones y asistencia de los estudiantes a dichas actividades.

En lo que respecta a la evaluación de los académicos, la Dirección de Planificación y Desarrollo implementa e informa a los directivos y a los académicos sobre los resultados de la evaluación de la docencia realizada por los estudiantes al término de cada semestre. Para ello los resultados se publican en la Zona Académicos, pudiendo el docente conocerla. Esta evaluación se realiza semestralmente, antes del término de cada actividad curricular, en las que, en general, se valora positivamente su desempeño, como se ha señalado anteriormente. Las direcciones de unidades académicas se encargan de retroalimentar a los académicos respecto de estos resultados con el objetivo de establecer la continuidad o no de los profesores de la planta especial. Si la evaluación

<sup>52</sup>Informe Consulta a Informantes Clave (Académicos), Etapa Cuantitativa, 2019, DIPLADES, UCSH.

es negativa se retroalimenta al docente y se establece un plan de acompañamiento desde la Coordinación Académica; si esta evaluación es reiterada, se procede a la desvinculación. En todos los casos, evaluación positiva o negativa se retroalimenta al docente, en torno a la mejora de su quehacer.

El mecanismo señalado ha sido importante en la cultura institucional; no obstante, la Vicerrectoría Académica ya se encuentra trabajando en un sistema más integral de evaluación, que no sólo considerará las observaciones recibidas en procesos de acreditación anteriores, sino también los lineamientos establecidos en la nueva Política de Personal de la Universidad que señala en el caso de los académicos, deben considerarse como elementos a evaluar el nivel de investigación y publicaciones; la obtención de fondos externos para investigación y la realización de proyectos de vinculación con el medio<sup>53</sup>.

Acorde a lo expuesto, la Dirección de Docencia de la Vicerrectoría Académica está desarrollando un sistema evaluativo en que además de la evaluación efectuada por los estudiantes, considerará otras variables relacionadas con las metodologías de enseñanza, instrumentos de evaluación aplicados, autoevaluación del académico, entre otros. Asimismo, se ha puesto en marcha el sistema de Curriculum Online que permite a las unidades acceder a información completa de la experiencia académica, investigativa y profesional de su planta ordinaria y especial. La actualización de los antecedentes curriculares en el sistema corresponde a cada académico y aporta insumos tanto para efectos de su evaluación como para los procesos de categorización académica establecidos en el Reglamento del Académico vigente.

En relación con la renovación del personal académico, la Universidad cuenta con un fondo para incentivar el retiro voluntario de los académicos con contratos indefinidos mayores de 65 años, mediante el reconocimiento de sus años de servicio. Por este efecto, entre los años 2015 y 2017, se produjo el retiro voluntario de 6 académicos.

De acuerdo a estos antecedentes, el seguimiento, evaluación y renovación del personal académico de la Universidad, es realizado por las unidades académicas de acuerdo a las políticas, instancias, reglamentaciones y procedimientos establecidos para ello. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todos los niveles, a excepción de la evaluación del personal académico, la que se tiene previsto considerar dentro del año 2020 en función de los cambios que está impulsando la Vicerrectoría Académica.

#### **d) Perfeccionamiento**

La Universidad contempla tres líneas de desarrollo para la formación del personal académico: formación de postgrado, actualización académica y formación en docencia universitaria. Para la formación de postgrado y la actualización académica se presupuestan anualmente fondos para su financiamiento. Las unidades académicas deben patrocinar a los académicos postulantes en función de su plan anual de trabajo, siendo responsabilidad de la Comisión de Personal Académico la asignación de los fondos presupuestados. La formación docente se realiza de acuerdo a la planificación que anualmente realiza la Dirección Docencia para estos efectos.

---

<sup>53</sup>Resolución de Rectoría N° 2018/044, UCSH

Entre los años 2015 y 2019, un promedio anual de 208 académicos recibió beneficios para su formación de postgrado o participó en las actividades de actualización o formación docente. El gasto promedio anual realizado por la Universidad alcanzó, en ese período, a M\$ 590 por académico (ver tabla 1.4.6).

**TABLA 1.4.6: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO**  
(En número de personas y montos en pesos de 2019)

Personal	Año	2015	2016	2017	2018	2019
Personal Académico	N° Participantes	150	265	258	178	188
	Monto en M\$	88.512	107.677	239.111	117.661	65.336
	Monto en M\$ por participante	506	718	902	456	367

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En el ámbito de la formación de postgrado, los académicos pueden postular a ayudas, permisos y liberación de funciones. En compensación el académico debe suscribir un compromiso de permanencia en la institución y un pagaré como garantía de dicha permanencia y de la finalización de sus estudios. El incumplimiento de estas obligaciones origina las devoluciones correspondientes por parte del académico.

En el marco del Convenio de Desempeño del Plan del Mejoramiento Institucional adjudicado por la Universidad en el año 2014, se inició un programa de Máster en Docencia Universitaria con la Universidad de Sevilla y, en el año 2015, con la misma institución un programa de Máster en Entornos de Enseñanza y Aprendizaje mediados por Tecnologías Digitales. En el primer programa participaron 28 académicos y, en el segundo, otros 22.

De forma posterior a esas iniciativas, la Universidad ha concentrado sus esfuerzos en la atracción de académicos con grado de doctor, de manera que la asignación de fondos para la formación de postgrado de académicos se ha reducido en los últimos años. No obstante, entre los años 2015 y 2019, 95 académicos fueron beneficiados en sus estudios de postgrado con un gasto promedio anual de M\$ 2.028 por académico (ver tabla 1.4.7).

**TABLA 1.4.7: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN FORMACIÓN DE POSTGRADO**  
(En número de personas y montos en pesos del 2019)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Participantes	25	58	7	3	2
Monto en M\$	47.637	137.989	7.294	9.835	3.075
Monto en M\$ por participante	1.905	2.379	1.042	3.278	1.538

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por su parte, en el ámbito de la actualización académica se considera la participación de académicos en postítulos, diplomados, cursos de especialización, pasantías, seminarios y otro tipo de eventos académicos. La asignación de subsidios para la participación en eventos académicos internacionales se encuentra regulada por la Comisión de Personal Académico.

En el marco del Convenio de Desempeño anteriormente señalado, en el año 2015, se dio inicio a un programa de perfeccionamiento en inglés que tuvo la participación de 17 académicos y, en el año 2016, se realiza un programa de Diplomado en Innovación Didáctica, participando 21 académicos. Por iniciativa de la Universidad, en el marco de las relaciones con las instituciones de educación

superior de las IUS de Brasil, en el año 2017 se iniciaron cursos para el aprendizaje del idioma portugués, en el que participaron 5 académicos.

Entre los años 2015 y 2019, participaron en actividades de actualización académica un promedio de 121 académicos cada año, con un gasto anual promedio de M\$ 537. Si bien en el último año se observa el menor número de académicos participantes durante el período, es también el año en que el gasto por académico ha sido mayor (ver tabla 1.4.8).

**TABLA 1.4.8: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA**  
(En número de personas y montos en pesos del 2019)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Número de participantes	96	145	209	113	43
Monto en M\$	49.750	82.892	101.092	44.163	31.015
Monto en M\$ por participante	518	572	484	391	721

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Para la formación docente de los académicos, la Universidad desarrolla distintas actividades, consistentes en cursos, seminarios y talleres cuyas principales líneas de formación corresponden a la formación en identidad salesiana, competencias comunicacionales, uso del aula virtual, así como capacitaciones docentes en el modelo orientado por competencias. Entre los años 2015 y 2019, un promedio anual de 68 académicos participó en las actividades de formación docente con un gasto promedio anual de M\$ 263 por académico (ver tabla 1.4.9).

**TABLA 1.4.9: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN FORMACIÓN DOCENTE**  
(En número de personas y montos en pesos del 2019)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Participantes	29	62	42	62	143
Monto en M\$	10.936	10.290	18.230	9.275	11.338
Monto en M\$ por participante	260	355	294	221	183

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, el perfeccionamiento de los académicos de la Universidad se realiza de acuerdo a las políticas, instancias, reglamentaciones y procedimientos establecidos para ello. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y se aplican en todas las áreas y en todos los niveles que corresponde. Del análisis de los resultados, se destaca el esfuerzo institucional realizado para financiar el perfeccionamiento de los académicos permanentes.

## 1.5. Progresión de los Estudiantes de Pregrado

El seguimiento de la progresión de los estudiantes en el transcurso de sus estudios, así como el seguimiento de los egresados de los programas de pregrado es responsabilidad de las Facultades y sus unidades académicas. Asimismo, les corresponde la atención e información de los estudiantes respecto de las situaciones de orden académico que presenten durante sus estudios.

A continuación, se indican los aspectos relacionados con la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado; los servicios de apoyo a la docencia y los recursos complementarios a su formación; y los mecanismos establecidos por la Universidad para recoger sus opiniones en relación con los servicios que les presta y los recursos que les provee.

### a) Retención y titulación de los estudiantes de pregrado

Las condiciones que deben cumplir los estudiantes durante la progresión de sus estudios, en términos de la permanencia, eliminación o retiro de éstos, se encuentran establecidas en el Reglamento del Estudiante de Pregrado, siendo la Secretaría de Estudios la responsable del registro de los avances curriculares de los estudiantes, el que se encuentra disponible para la consulta de las unidades académicas a través de la Zona de Gestión. Adicionalmente, la Dirección de Planificación y Desarrollo, por intermedio de la Unidad de Gestión de Información Institucional, proporciona a las unidades académicas, estudios periódicos de las cohortes de cada programa de formación en las distintas jornadas en que se imparte.

De acuerdo a las orientaciones que guían el rediseño curricular, implementado a contar del año 2019, la Universidad imparte la totalidad de sus programas de pregrado conducentes a grado de licenciatura y título profesional, con una duración de diez semestres, a excepción del programa Licenciatura en Educación para titulados y profesionales, cuya duración es de 2 semestres, Bachillerato en Ciencias y Humanidades, cuya duración es de 4 semestres, Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional que dura 4 semestres y Bachillerato en Filosofía que tiene una duración de 6 semestres (ver tabla 1.5.1).

Es así como cohortes anteriores, de programas con menor duración y que se encuentran vigentes, continúan en sus planes de origen culminando el proceso formativo en los semestres que indica el plan al cual ingresaron, correspondientes a: Trabajo Social; Educación Diferencial; Educación Parvularia; Contador Público y Auditor; Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente; Pedagogía en Educación Básica y Pedagogía en Inglés (ver tabla 1.5.1).

**TABLA 1.5.1: PROGRAMAS DE PREGRADO SEGÚN DURACIÓN Y TIPO**

Duración	Tipo de Programa	Programa de Pregrado
10 semestres	Profesional con licenciatura previa	Contador Público y Auditor (Plan 2019)
		Derecho
		Educación Parvularia
		Enfermería
		Fonoaudiología
		Ingeniería Comercial
		Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente (Plan 2019)
		Kinesiología
		Pedagogía en Castellano

Duración	Tipo de Programa	Programa de Pregrado
		Pedagogía en Educación Artística
		Pedagogía en Educación Básica (Plan 2019)
		Pedagogía en Educación Diferencial (Plan 2019)
		Pedagogía en Educación Física
		Pedagogía en Filosofía
		Pedagogía en Historia y Geografía
		Pedagogía en Inglés (Plan 2019)
		Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa
		Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media <sup>(1)</sup>
		Psicología
		Sociología
Trabajo Social (Plan 2019)		
9 semestres	Profesional con licenciatura previa	Contador Público y Auditor
		Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
		Pedagogía en Educación Diferencial
		Trabajo Social
8 semestres	Profesional con licenciatura previa	Educación Parvularia
		Pedagogía en Educación Básica
	Profesional sin licenciatura previa	Ingeniería en Administración <sup>(1)</sup>
6 semestres	Bachillerato, Ciclo Inicial o Plan Común	Bachillerato en Filosofía <sup>(1)</sup>
4 semestres	Profesional con licenciatura previa	Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional
	Bachillerato, Ciclo Inicial o Plan Común	Bachillerato en Ciencias y Humanidades (Plan 2018)
2 semestres	Licenciatura no conducente a título	Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales
	Bachillerato, Ciclo Inicial o Plan Común	Bachillerato en Ciencias y Humanidades

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) Programa no admite estudiantes nuevos

Considerando los programas de pregrado ofertados por la Universidad, se aprecia una mejora en la tasa de retención de primer año, con relación al año 2015, alcanzando dicha tasa a un 84% en el año 2019, cifra que en los últimos años ha estado por sobre la informada por el SIES para las universidades. Respecto del año 2019, debe considerarse que las carreras cuyos planes tenían una duración de 8 y 9 semestres, por la renovación curricular extendieron dicha duración a 10 semestres (ver tabla 1.5.2).

**TABLA 1.5.2: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Programas de 10 Semestres	81%	86%	84%	83%	84%
Programas de 9 Semestres	87%	88%	89%	81%	-
Programas de 8 Semestres	85%	86%	82%	88%	-
Programas de 4 Semestres	73%	(1)	100%	93%	76%
Información UCSH	83%	86%	85%	84%	84%

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Información SIES Universidades	77%	78%	79%	79%	S/I

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) Programa sin admisión ese año

Considerando las áreas del conocimiento, en el año 2019, las mayores tasas de retención de primer año se observan en los programas correspondientes a las áreas de Salud, Derecho y Educación, siendo el de Ciencias Básicas la que presenta menores tasas de retención. Esta tasa corresponde al programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades que, por haber aumentado su duración a 4 semestres, es posible ahora calcular este indicador. De acuerdo a la información disponible para carreras profesionales en SIES, entre los años 2015 y 2018, la Universidad presenta comparativamente mayores tasas de retención de primer año en todas las áreas del conocimiento (ver tabla 1.5.3).

**TABLA 1.5.3: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN ÁREA DEL CONOCIMIENTO**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Información UCSH</b>					
Administración y Comercio	78%	86%	83%	81%	83%
Ciencias Básicas	-	-	-	-	76%
Ciencias Sociales	84%	86%	86%	86%	81%
Derecho	81%	92%	79%	78%	85%
Educación	81%	85%	86%	87%	85%
Salud	83%	89%	85%	83%	86%
Tecnología	100%	91%	88%	85%	84%
<b>Universidad</b>	<b>81%</b>	<b>83%</b>	<b>86%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>
<b>Información SIES Carreras Profesionales</b>					
Administración y Comercio	75%	76%	75%	77%	S/I
Ciencias Básicas	69%	67%	72%	74%	S/I
Ciencias Sociales	77%	77%	78%	79%	S/I
Derecho	77%	77%	78%	79%	S/I
Educación	76%	79%	82%	81%	S/I
Salud	81%	82%	83%	83%	S/I
Tecnología	73%	74%	75%	76%	S/I

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto de las tasas de retención de primer año por jornada, se aprecia que, entre los años 2015 y 2019 aumentan en ambas jornadas, siendo un poco superior en la jornada diurna. En este período, las tasas de retención de primer año en jornada diurna son notoriamente superiores a las a las informadas por el SIES para carreras profesionales, aunque las correspondientes a la jornada vespertina esta diferencia es aún menor (ver tabla 1.5.4).

**TABLA 1.5.4: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN JORNADA**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Información UCSH</b>					
Jornada Diurna	82%	83%	87%	85%	84%
Jornada Vespertina	76%	73%	86%	79%	82%
<b>Universidad</b>	<b>81%</b>	<b>83%</b>	<b>86%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>
<b>Información SIES Carreras Profesionales</b>					
Jornada Diurna	78%	79%	80%	81%	S/I
Jornada Vespertina	62%	62%	62%	64%	S/I

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En cuanto a la evolución de la tasa de retención de primer año en función de las Facultades, entre los años 2015 y 2019, es posible destacar que, a contar del año 2016, todas las Facultades retienen a más del 80% de sus estudiantes. En el año 2019, la Facultad que presenta mayores tasas de retención es la Facultad de Educación, alcanzando un 85% el año 2018, seguida por la Facultad de Ciencias de la Salud con un 84%. Lo anterior da cuenta de una mejora importante en todas las Facultades, con relación al año 2014 (ver tabla 1.5.5).

**TABLA 1.5.5: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN FACULTAD**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Facultad de Ciencias de la Salud	79%	83%	90%	86%	84%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	79%	81%	85%	83%	82%
Facultad de Educación	87%	81%	86%	87%	85%
Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico	-	-	-	-	76%
<b>Universidad</b>	<b>81%</b>	<b>83%</b>	<b>86%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De los estudiantes que no permanecen en su programa al término del primer año de estudio, según los antecedentes disponibles entre los años 2015 y 2019, el 33% de ellos fue eliminado por razones académicas y el 45% solicitó retiro temporal o definitivo. Los estudiantes que abandonan sus estudios sin causa registrada alcanzaron a un 21% en este período (ver tabla 1.5.6).

**TABLA 1.5.6: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE DESERTAN AL PRIMER AÑO SEGÚN MOTIVOS**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Retiros Temporales	35	20	60	44	47
Retiros Definitivos	44	42	45	69	109
Total Retiros	79	62	105	113	156
Eliminación Académica	78	83	68	84	66
Cambio de Carrera	1	2	5	0	1
Sin Causa Registrada	39	52	41	47	58
<b>Total Desertación</b>	<b>197</b>	<b>199</b>	<b>219</b>	<b>244</b>	<b>281</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), realizó en enero de 2018, un estudio que tiene como fin, identificar cuáles han sido los factores relevantes que han influido en la desertación de los estudiantes UCSH entre las cohortes 2014 – 2018. Algunos de los resultados obtenidos en este estudio señala que el 46% de las y los entrevistados trabajaba durante sus estudios; el 81% no tenía hijos. El 45% sentía que la carrera que estudiaba en la Universidad no era su vocación; el 58% sentía que la universidad cumplía con sus expectativas de estudio; el 70% consideraba que fue responsable

con sus estudios; el 74% evalúa como positiva la convivencia que tuvo con sus compañeros al interior de la Universidad.

Entre las razones que señalan como motivos de su decisión de retiro, se señalan: 26% vocacionales; 21% económicas; 14% insatisfacción con los profesores/institución; 10% salud; 10% familiares; 9% académicas; otras 10%. El 63% señala que no buscó apoyo o guía de la institución, antes de tomar la decisión de retiro. El 37% restante, señala haber buscado guía o apoyo en las siguientes instancias: 43% en jefes o coordinadores de carrera o escuela; 21% en la DAE; un 10% en el CEAC; un 8% con profesores; un 4% con compañeros, un 4% en el PRAVU; otras opciones, 9%. El 61% cree que su decisión de retiro podría haber cambiado con un mayor apoyo o guía de parte de la Universidad.

El Reglamento del Estudiante de Pregrado establece el conjunto de normas que regulan el proceso de formación y estudios en la Universidad, así como las exigencias curriculares para la obtención de grados académicos y títulos profesionales.

Al respecto, en los últimos cinco años, se observa una mejora en la tasa de titulación oportuna a nivel de la Universidad, alcanzando en el año 2019 a un 45%. De acuerdo a los años de duración de las carreras, las tasas de titulación oportuna presentan diferencias, siendo mayores en los programas de menor duración. Por áreas del conocimiento, entre los años 2015 y 2019, se observa una mejoría en las tasas de titulación oportuna de todas las áreas, salvo la de Derecho, siendo el área de Educación la que alcanza mayores valores (ver tabla 1.5.7).

**TABLA 1.5.7: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN OPORTUNA SEGÚN DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y ÁREA DEL CONOCIMIENTO**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Programas de 10 Semestres	32%	33%	35%	36%	39%
Programas de 9 Semestres	55%	53%	67%	73%	68%
Programas de 8 Semestres	59%	60%	52%	53%	51%
Programas de 4 Semestres	82%	80%	63%	(1)	88%
<b>Universidad</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>44%</b>	<b>49%</b>	<b>45%</b>
Administración y Comercio	22%	29%	32%	39%	46%
Ciencias Sociales	52%	51%	52%	63%	54%
Derecho	0%	7%	4%	8%	2%
Educación	46%	50%	55%	72%	61%
Salud	13%	16%	17%	25%	32%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) En el año 2016 no hubo matrícula, por lo que no hay titulados ese año

Por jornada, entre los años 2015 y 2019, tanto en la jornada diurna como vespertina, es posible apreciar un aumento de las tasas de titulación oportuna, aunque en la jornada diurna se observa una mejora significativa de estas tasas, sobre todo en los dos últimos años (ver tabla 1.5.8).

**TABLA 1.5.8: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN OPORTUNA SEGÚN JORNADA**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Jornada Diurna	39%	42%	46%	49%	45%
Jornada Vespertina	31%	33%	38%	47%	46%
<b>Universidad</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>44%</b>	<b>49%</b>	<b>45%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En cuanto a la tasa de titulación oportuna por Facultades, entre los años 2015 y 2019, la correspondiente a la Facultad de Educación se encuentra sobre el promedio de la Universidad. Comparativamente la tasa de titulación oportuna en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas ha sido variable. Por otra parte, la Facultad de Ciencias de la Salud si bien presenta la menor tasa de titulación oportuna en este período ésta ha estado mejorando (ver tabla 1.5.9).

**TABLA 1.5.9: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN OPORTUNA SEGÚN FACULTAD**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Facultad de Ciencias de la Salud	13%	16%	17%	25%	32%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	31%	33%	37%	43%	39%
Facultad de Educación	47%	50%	55%	72%	61%
<b>Universidad</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>44%</b>	<b>49%</b>	<b>45%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES

Considerando las tasas de titulación<sup>54</sup> en los programas de pregrado de la Universidad, entre los años 2015 y 2019, se observa una baja entre los años 2017 y 2018, la que es revertida en el año 2019. En relación con la duración de los programas, al igual que en la tasa de titulación oportuna, también se aprecia que las tasas de titulación, en general, son mayores mientras menor es la duración del programa. Por área del conocimiento, en el área de Educación y en el área de Ciencias Sociales se observan las mayores tasas (ver tabla 1.5.10).

**TABLA 1.5.10: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN SEGÚN DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y ÁREA DEL CONOCIMIENTO**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Programas de 10 Semestres	47%	48%	35%	37%	45%
Programas de 9 Semestres	62%	63%	70%	76%	77%
Programas de 8 Semestres	56%	62%	70%	72%	62%
Programas de 4 Semestres	82%	80%	63%	0%	88%
<b>Universidad</b>	<b>50%</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>
Administración y Comercio	44%	27%	37%	38%	42%
Ciencias Sociales	55%	36%	55%	59%	62%
Derecho	7%	7%	4%	8%	11%
Educación	54%	39%	56%	60%	63%
Salud	-	28%	23%	26%	30%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por jornada, entre los años 2015 y 2019, en la jornada diurna, aunque se observa una reducción de las tasas de titulación entre los años 2016 y 2017, pero se recuperan en los dos últimos años. Un comportamiento más variable se observa en la jornada vespertina, aunque también se produce una mejora significativa en los dos últimos años (ver tabla 1.5.11).

**TABLA 1.5.11: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN SEGÚN JORNADA**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Jornada Diurna	51%	47%	45%	51%	54%
Jornada Vespertina	45%	36%	40%	73%	52%
<b>Universidad</b>	<b>50%</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

<sup>54</sup> Medida en un período posterior al de la titulación oportuna, correspondiente al 50% de la duración formal del programa.

Por Facultades, respecto de las tasas de titulación, entre los años 2015 y 2019, es en la Facultad de Educación que se observan las mayores tasas, con una significativa caída en el año 2016, pero que se recupera y mejora en los últimos tres años. En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y en la Facultad de Ciencias de la Salud, en el año 2017 también se observa una caída en la tasa de titulación, la que también se recupera y mejora en los últimos dos años (ver tabla 1.5.12).

**TABLA 1.5.12: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN SEGÚN FACULTAD**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Facultad de Ciencias de la Salud	-	28%	23%	26%	30%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	43%	45%	38%	43%	49%
Facultad de Educación	56%	39%	56%	60%	63%
<b>Universidad</b>	<b>50%</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto de la duración real de los programas de pregrado, entre los años 2015 y 2019, se presenta un comportamiento bastante estable, independientemente de sus años de duración formal, observándose que en los programas de 10 y 8 semestres, la sobreduración está cerca de los dos semestres, mientras que en los programas de 9 y 4 semestres, más cerca de un semestre. En términos comparativos, en este período, el porcentaje de sobreduración de los programas de la Universidad es significativamente inferior al observado tanto en las universidades como en las carreras profesionales con licenciatura previa<sup>55</sup> (ver tabla 1.5.13).

**TABLA 1.5.13: EVOLUCIÓN DE LA DURACIÓN REAL Y SOBREDURACIÓN SEGÚN DURACIÓN FORMAL DEL PROGRAMA**

Año		2015	2016	2017	2018	2019
Programas de 10 Semestres	Duración Real	11,8	11,7	11,4	11,4	11,3
	Sobreduración	18%	17%	14%	14%	13%
Programas de 9 Semestres	Duración Real	10,3	9,6	9,6	9,7	9,4
	Sobreduración	14%	7%	7%	8%	4%
Programas de 8 Semestres	Duración Real	10	9,2	10	9,3	8,8
	Sobreduración	25%	15%	25%	16%	10%
Programas de 4 Semestres	Duración Real	5,2	5	7	4	6
	Sobreduración	28%	25%	75%	0%	50%
Universidades SIES	Duración Real	12,6	12,5	12,6	12,6	S/I
	Sobreduración	32%	31%	31%	31%	S/I
Carreras Profesionales con Licenciatura Previa SIES	Duración Real	13,2	13,2	13,2	13,2	S/I
	Sobreduración	31%	31%	31%	31%	S/I

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Del análisis de los indicadores de progresión anteriormente expuestos, en general, se puede señalar que:

<sup>55</sup> Se consideró a las carreras profesionales con licenciatura previa porque corresponde al tipo de programa que mayormente ofrece la Universidad.

- El 84% de los estudiantes que ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad en el año 2019, permanecieron en su programa después de su primer año de estudio, cifra que no presenta variaciones significativas respecto de los años anteriores, pero que es mayor a la que se observa en las universidades del país en ese período. Esta tasa en la Universidad es mayor en los programas de menor duración, pero no presenta diferencias significativas respecto de las Facultades, áreas del conocimiento y jornada de los programas, salvo en el caso del programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades, donde es menor.
- El 45% de los estudiantes que ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad, lograron titularse, en el año 2019, en el tiempo previsto en su programa. Esta cifra tampoco presenta cambios significativos respecto de los años anteriores. Esta tasa es menor en los programas de 10 semestres y bastante variable en el programa de 4 semestres. Aunque no difiere respecto de la jornada de los programas, son menores en la Facultad de Ciencias de la Salud y en la Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas, al igual que en las áreas de Salud y Derecho.
- El 53% de los estudiantes que ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad, lograron titularse, en el año 2019, después del tiempo establecido en su programa, lo que representa una mejora respecto de los dos años anteriores. Esta tasa no difiere según la jornada del programa, pero es menor en los programas de mayor duración, en la Facultad de Ciencias de la Salud y en las áreas de Salud y Derecho.
- Los estudiantes que se titularon en los programas de pregrado de la Universidad en el año 2019, lo hicieron entre uno y dos semestres después de la duración formal de su programa, aunque esta sobreduración en los programas de pregrado de la Universidad es considerablemente menor si se compara con los resultados que en este sentido alcanzan los programas de las universidades privadas o el correspondiente a las carreras profesionales con licenciatura previa en el país.

De acuerdo a estos antecedentes, la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad se encuentra normada por las reglamentaciones establecidas en términos de su permanencia, eliminación, retiro y obtención de los títulos o grados a que conducen dichos programas.

Los resultados alcanzados en dicha progresión, en general, son adecuados, y los datos de los últimos años dan cuenta de que se avanza, a través de los programas implementados, a una mejora en los programas de pregrado que presentaban bajos resultados. No obstante, se debe seguir mejorando los niveles de titulación especialmente en los programas de las áreas de Derecho y de Salud.

#### **b) Inserción laboral de los egresados de pregrado**

La Dirección de Planificación y Desarrollo realiza periódicamente estudios de inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado de la Universidad. Al año 2019, un 81,9% señala estar trabajando y un 15,7% estar desocupado, cifras que difieren respecto de los años anteriores (ver tablas 1.5.14).

**TABLA 1.5.14: EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN OCUPACIONAL DE LOS TITULADOS**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ocupado	92,4%	92,2%	89,8%	88,9%	81,9%
Desocupado	5,8%	5,4%	7,6%	8,2%	15,7%
Inactivo	1,9%	2,4%	2,6%	2,9%	2,4%

Total	100%	100%	100%	100%	100%
-------	------	------	------	------	------

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por otra parte, un 93% declara trabajar en actividades relacionadas a su profesión; el 60,8% de ellos declara trabajar en el sector privado y el 39,2% en el público. El 45,1 % de ellos cuenta con contrato indefinido, un 28,9% con contrato por prestación de servicios (honorario o contrata) y un 25,8% con contrato a plazo fijo. La renta promedio de los titulados consultados es de \$848.793, fluctuando entre \$100.000 a \$2.500.000.

Respecto de la ocupación según sexo, jornada y Facultad, se puede señalar que el 81% de las tituladas se encuentran ocupadas y en un porcentaje levemente mayor, 84%, se encuentran los titulados, siendo su inactividad menor que el de las tituladas. Respecto de la jornada, los titulados de jornada vespertina se encuentran en un 91% ocupados, a diferencia de los titulados de jornada diurna, que se encuentran ocupados en un 80%. Si se observa el dato por Facultad, la Facultad de Educación tiene al 89% de sus titulados ocupados; la sigue la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas con un 78% y luego, la Facultad de Ciencias de la Salud con un 55% de ocupación. Esta última situación se explica por los primeros egresos de las carreras de Enfermería y Fonoaudiología (ver tabla 1.5.15).

**TABLA 1.5.15: OCUPACIÓN POR SEXO, JORNADA Y FACULTAD (Año 2019)**

Categorías		Ocupados	Desocupados	Inactivos
Sexo	Femenino	81,1%	16,1%	2,8%
	Masculino	84,0%	14,5%	1,5%
Jornada	Diurna	80,3%	17,3%	2,4%
	Vespertina	90,7%	6,5%	2,8%
Facultad	Facultad Ciencias de la Salud	55%	5%	40%
	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	77,5%	19,3%	3,2%
	Facultad de Educación	88,9%	9,6%	1,6%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con estudios sistemáticos que permiten conocer la realidad que enfrentan los titulados respecto de su inserción laboral, permitiendo conocer su empleabilidad, remuneración, condiciones contractuales y sectores de ocupación. No obstante, se debe analizar la situación de los titulados del área de Salud que, en el último año, han reducido sus niveles de empleabilidad.

### **c) Mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados**

Para el seguimiento y evaluación de los indicadores de progresión y empleabilidad de los egresados de la Universidad se realizan un estudio de cohortes y un estudio de inserción laboral. El estudio de cohorte comprende el registro sistematizado, por cohorte de ingreso, de los movimientos académicos de los estudiantes matriculados durante toda su permanencia en un programa de formación de pregrado, con el objetivo de evidenciar su progreso académico a lo largo del tiempo y ponerlo a disposición como un insumo para la evaluación de los resultados de la docencia. Resultados que son expresados en términos de indicadores como las tasas de retención o deserción, tasas de aprobación y reprobación y tasas de titulación o graduación.

Para la realización de dicho estudio, desde el año 2007, la Dirección de Planificación y Desarrollo, realiza un registro de los estudiantes matriculados en la Universidad al 30 de abril de cada año,

clasificando al subconjunto que ingresa al primer año de programas de pregrado, identificándolos como la cohorte del año en curso. Este conjunto de estudiantes son los que servirán de grupo de control, para el registro de su evolución desde su admisión, hasta su eventual titulación.

Desde el año 2015, este proceso se realiza de forma automatizada a través de una plataforma tecnológica de data warehousing y sus resultados son publicados a través de paneles interactivos de indicadores que están publicados a través de la web, en la Zona de Gestión Administrativa UCSH.

El estudio de inserción laboral se realiza anualmente a través de la Unidad de Planificación y Análisis Institucional perteneciente a la Dirección de Planificación y Desarrollo, su principal objetivo es conocer la situación laboral de los titulados de las últimas cinco cohortes de titulación y, además, conocer si los titulados se emplean en trabajos relacionados a su formación profesional. Al mismo tiempo, el estudio nos permite indagar en el campo ocupacional en el que se insertan los titulados de las distintas disciplinas que ofrece la UCSH como también, en sus condiciones laborales. Por último, el estudio da cuenta de la continuidad de estudios y, por tanto, da pistas de las áreas en las cuales los titulados están prefiriendo especializarse.

El estudio se realiza a través de un muestro probabilístico estratificado, vale decir, las carreras se ven representadas en la muestra general de acuerdo a sus respectivas tasas de titulación, además, se consideran criterios de cohorte de titulación y jornada de estudio para realizar el cálculo muestral. Por último, el estudio sirve para dar a conocer, tanto al medio interno como externo, indicadores que permiten reportar información a instancias relevantes de Educación Superior, a saber: tasa de ocupación, renta, tiempo en encontrar primer trabajo.

Por otra parte, la Dirección de Vinculación con el Medio, que en el año 2016 incorpora el área de Egresados y Empleadores, el año 2018 reestructura el área, denominándola Alumni UCSH. Esta área establece un nuevo modelo de trabajo, en concordancia con los lineamientos institucionales, estableciendo las siguientes líneas estratégicas de trabajo:

- Sistematización y Seguimiento
- Beneficios y Servicios
- Actualización profesional y Formación Continua
- Acompañamiento a la vida laboral

Asimismo, en el año 2019, se implementa la Plataforma Alumni UCSH, la que ha permitido estandarizar procesos y controlar de manera sistemática la ejecución de actividades y el seguimiento de los titulados. Esta plataforma permite tener comunidades virtuales, tablero de empleabilidad, redes de trabajo, mentorías, socialización entre titulado y accesos a la red de servicios que ofrece la Universidad potenciando aún más los dispositivos que ya poseen las Escuelas para relacionarse con sus titulados. En el año 2019, esta plataforma tuvo 711 inscritos, 23 comunidades virtuales y 2.052 visitas.

Por otra parte, la Red Alumni UCSH, está formada por más de mil miembros titulados y graduados de los diferentes programas de formación de la Universidad, quienes forman parte de manera activa y colaborativa participando y proponiendo actividades que vayan en beneficio del colectivo. El objetivo de la red es estrechar los lazos con quienes formaron parte importante de la historia de la

Universidad, fortaleciendo su desarrollo profesional mediante acciones concretas que emergen a partir de sus propias necesidades profesionales.

El área Alumni UCSH también apoya la conformación y funcionamiento de los Consejos Consultivos en las Escuelas de Pregrado, con el propósito de promover el sostenimiento de una relación permanente de colaboración y reciprocidad con titulados, empleadores, socios comunitarios y socios estratégicos de la Escuela. Con ello se busca que las observaciones y sugerencias de estos consejos sean incorporadas por las escuelas para la orientación y retroalimentación de su trabajo en vinculación con el medio, como para la adecuación de su oferta formativa al contexto laboral y a las necesidades reales de la sociedad chilena. En las sesiones de los consejos se ha establecido como contenido mínimo:

- Recomendaciones sobre mejoras al perfil de egreso de la Carrera.
- Coherencia del plan de estudios con el perfil de egreso.
- Retroalimentación sobre el desempeño laboral de los titulados.
- Identidad profesional de los titulados de la Universidad.

Al respecto, en el año 2019, de las 22 Escuelas de pregrado, en 18 de ellas se encuentran funcionando los consejos consultivos, faltando su constitución en dos escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud y en dos escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, las que se tiene previsto que se conformen en el transcurso del año 2020 ver tabla 1.5.16).

**TABLA 1.5.16: SITUACIÓN DE LOS CONSEJOS CONSULTIVOS POR FACULTADES**

Facultades	2015	2016	2017	2018	2019
Facultad de Ciencias de la Salud	1	1	1	1	2
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas Y Económicas	2	2	3	4	4
Facultad de Educación	12	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>

Fuente: Facultades.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con mecanismos para el seguimiento y evaluación de los resultados de la progresión de sus estudiantes en su formación, así como para el seguimiento y evaluación de la situación de sus titulados. En este sentido, la vinculación con los empleadores y titulados se está viendo fortalecida con el funcionamiento de los Consejos Consultivos y se han creados instancias y mecanismos para el seguimiento y relación con los titulados.

## 1.6. Recursos Educativos y Servicios Estudiantiles en los Programas de Pregrado

La Universidad ofrece a los estudiantes servicios de apoyo a la docencia y recursos complementarios a su formación, los que corresponden principalmente a: biblioteca y otros recursos de aprendizaje; actividades de formación complementaria; y servicios y ayudas estudiantiles.

La provisión de estos recursos, actividades, servicios y ayudas para la formación de los estudiantes son responsabilidad de la Dirección de Docencia, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la Secretaría de Estudios, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, la Dirección de Pastoral Universitaria, la Dirección de Vinculación con el Medio, la Dirección de Investigación y Postgrado, la Dirección de Recursos Tecnológicos, la Dirección de Recursos Físicos y la Dirección de Finanzas.

### a) Biblioteca, instalaciones y equipamiento didáctico

La Dirección de Biblioteca y Recursos de Información Académica (DIBRI) contribuye al proceso formativo, la docencia e investigación, en concordancia con la misión de la Universidad, poniendo a disposición de la comunidad los recursos de Información necesarios para la generación y transmisión del conocimiento, a través de plataformas informacionales y recursos para el apoyo del trabajo de estudiantes de pre y postgrado, de los académicos y de los centros de investigación.

Cuenta con tres Bibliotecas en Casa Central, Campus Lo Cañas y Casona de San Isidro, además de un Centro de Recursos para el Aprendizaje e Investigación (CRAI), ubicado también en Casa Central. Su colección bibliográfica está compuesta por más de 171.000 volúmenes, relacionados con las áreas del conocimiento de los programas que imparte la Universidad, además, cuenta con suscripción a 39 bases de datos lo que proporciona a la comunidad universitaria acceso a más de 30.000.000 de documentos digitales y más 550.000 títulos de libros digitales o electrónicos. Adicionalmente cuenta con la Biblioteca Digital UCSH, la que contiene una colección de más de 130 títulos de monografías realizadas por la Universidad y constituye también un archivo histórico de la producción académica y de divulgación desarrollada en la institución.

La Biblioteca presta un conjunto de servicios a los estudiantes relacionados con el préstamo de material bibliográfico, espacios de lectura y estudios, referencia e información, y formación de usuarios (ver tabla 1.6.1).

**TABLA 1.6.1: SERVICIO A ESTUDIANTES**

Tipo de servicio	Especificación	Descripción del servicio
Préstamo de material bibliográfico	Préstamo de bibliografía básica y complementaria	Servicio, mediante el cual la Biblioteca UCSH pone a disposición de sus usuarios, por un tiempo limitado y en préstamo a domicilio su material bibliográfico y documental.
	Devolución de bibliografía	Proceso de recepción del material bibliográfico en préstamo, una vez que se ha alcanzado el límite del plazo de préstamo (3 Días para bibliografía básica y 7 días para bibliografía complementaria)
	Préstamo Interbibliotecario	La biblioteca cuenta con 28 convenios con 15 Universidades y 13 instituciones para que nuestros usuarios puedan consultar sus colecciones.

Tipo de servicio	Especificación	Descripción del servicio
	Renovación de préstamo de material bibliográfico en línea.	A través de la página web, <a href="http://biblioteca.ucsh.cl">http://biblioteca.ucsh.cl</a> los usuarios pueden acceder a su cuenta personal y renovar el préstamo del material bibliográfico. Máximo 3 renovaciones seguidas.
Espacios de lectura y estudio	Espacio de lectura silenciosa en área de referencia y cubículos individuales	La biblioteca UCSH pone a disposición de sus usuarios espacios de lectura silenciosa en todas sus sedes, estos espacios son de libre acceso durante toda la jornada de atención de nuestras bibliotecas
	Préstamo de salas de estudio	La biblioteca cuenta con 21 salas de estudios, las cuales pueden ser ocupadas por nuestros usuarios para la realización de trabajos grupales, estas salas se piden en el mesón de préstamo y se pueden utilizar por un máximo de 2 bloques seguidos.
Referencia e información	Servicio de bibliografías y resolución de consultas bibliográficas	Profesional bibliotecario responde las consultas vía correo o presencial de las inquietudes de nuestros usuarios frente a la utilización de nuestros recursos de información.
Formación de usuarios	Capacitación en bases de datos académicas	Profesional bibliotecario realiza capacitación en diferentes bases de datos académicas que tenemos suscritas, con el objetivo de desarrollar las habilidades informacionales de nuestros estudiantes y potenciar su trabajo autónomo en la búsqueda y recuperación de información científica y académica.
	Derechos de autor, normas y referencias.	Profesional bibliotecario capacita a sus usuarios en temas sobre Derechos de autor y la importancia de las buenas prácticas en investigación, además de capacitar en realización de referencias bibliográficas y citas.
	Programa de Competencias en Información. (PCI)	Completo programa de formación de usuarios dirigido a toda la comunidad universitaria que contribuye al desarrollo de habilidades y competencias en búsqueda y recuperación de información.

Fuente: Elaboración propia, DIBRI.

También se ofrecen servicios especializados para académicos docentes e investigadores, entregando herramientas que le permitirán acceder a recursos de calidad, entre los cuales destacan:

- Servicio de Referencia: Orientación personalizada, presencial y remota en las diversas líneas de investigación. Construcción de perfiles para los académicos que forman parte de los centros de investigación, para contribuir en la búsqueda, análisis y recuperación de información necesaria para sus proyectos de investigación y la construcción de artículos.
- Adquisición de artículos de revistas académicas: Permite la obtención de documentos que no se encuentran disponibles en las bases de datos suscritas por la Universidad, mediante la adquisición de artículos a texto completo. Se otorga con fines de investigación y en forma

- exclusiva a los académicos e investigadores de la UCSH.
- Taller de Recursos de apoyo a la Investigación Académica Mendeley/SCOPUS: Este taller está destinado a entregar las herramientas necesarias para utilizar el gestor bibliográfico Mendeley para su proceso de investigación, además de acceso a fuentes de información de alto impacto en la base de datos SCOPUS.
- Reserva de Sala CRAI para actividades académicas: Permite el uso del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, con sus diversos recursos físicos y digitales, para actividades relativas a debates, foros, conferencias, conversatorios, lanzamientos de libros, etc. El CRAI, cuenta con acceso a WIFI, pantalla interactiva, proyector, tablets, computadores y publicaciones periódicas impresas.
- Boletín de revistas académicas suscritas impresas. Servicio a través del cual se les informa a los docentes las últimas incorporaciones de ejemplares de revistas sumadas a la colección de Hemeroteca.
- Creación de nuevos servicios para los estudiantes en situación de discapacidad. Colección de audio libros, salas de estudio con acceso universal e implementación del software Jaws en todos los computadores de los laboratorios para personas ciegas.

Adicionalmente, algunos de estos servicios de Biblioteca, son extendidos a los titulados de la Universidad y a las comunidades locales y otros los socios comunitarios de la vinculación con el medio de la Universidad.

La Biblioteca también cuenta con un sistema automatizado de gestión bibliotecaria que permite la eficiencia de su gestión, el intercambio de datos en forma cooperativa, optimizar el tiempo de respuesta de la unidad, el control administrativo y la generación de indicadores de gestión documentados a través de procesos informáticos. De esta manera, administra el préstamo y renovación del material bibliográfico, las bases de datos y desarrolla su colección, difundiendo sus servicios y recursos a estudiantes y académicos para aumentar el flujo de usuarios y posicionar a la Biblioteca como una unidad clave en la vida universitaria de los estudiantes.

Respecto de los recursos de Biblioteca, entre los años 2015 y 2019, aumentaron en un 17% los metros cuadrados construidos para biblioteca y si bien se mantienen las salas de estudio, los puestos de estudios aumentan de 383 a 455. En cuanto a los recursos de información, el número de bases de datos de consulta en línea aumentó de 27 a 44; y la cobertura de la bibliografía básica aumenta a un 91%. Por otra parte, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información imparte un curso de competencias en información con el propósito de que los estudiantes logren ser competentes y autónomos en la búsqueda y recuperación de información académica (ver tabla 1.6.2).

**TABLA 1.6.2: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS DE BIBLIOTECA**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
M <sup>2</sup> construidos	2.068	2.100	2.382	2.382	2.415
Salas de estudios	21	21	21	21	21
Puestos de estudio grupal	233	233	253	253	253
Puestos de estudio individual	150	150	202	202	202
Total puestos de estudios	383	383	455	455	455
N° de bases de datos de consulta vía Internet	27	41	42	39	44
N° de suscripciones a revistas especializadas físicas	149	108	99	79	70
N° de suscripciones a revistas especializadas electrónicas	23	22	21	21	20
Volúmenes por alumno	32	29	27	27	25

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Cobertura de la bibliografía básica	87%	89%	91%	91%	91%
Participantes Programa Competencia en Información (PCI)	1.274	1.201	1.110	915	2.180

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

El Programa de Competencias de Información, tiene como primer objetivo la disminución de las carencias en el manejo y uso de la información que se evidencian a partir del Estudio de Caracterización del alumno que realiza cada año la Universidad. Para afrontar el desafío de favorecer la autonomía de los usuarios durante el proceso de aprendizaje, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información busca la adecuación de los servicios a las nuevas necesidades, a través de un programa formativo para toda la comunidad académica, que potencia las competencias y habilidades en el uso y gestión eficaz de la información y se aprovechan los nuevos entornos de aprendizaje desarrollando nuevas herramientas de comunicación. Para ello, se imparte. Los contenidos y las temáticas se adecuan al nivel y programa en la que se imparten los cursos, y se establece que los contenidos del mismo serán desarrollados en distintos niveles de profundidad (básico, intermedio y avanzado), considerando sus áreas específicas de interés.

En relación con los indicadores de uso de la Biblioteca, entre los años 2015 y 2019, se observa una disminución de los préstamos de material físico, sin embargo, las búsquedas en bases de datos aumentaron, esto se explica a propósito de las acciones para incentivar el uso de las bases de datos, a través del Programa de Competencia en Información y la incorporación de bibliografía electrónica en los programas (ver tabla 1.6.3).

**TABLA 1.6.3: EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE USO DE BIBLIOTECA**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Usuarios de Biblioteca	5.637	6.614	6.103	7.009	6.728
Préstamos de libros	53.962	44.945	36.968	36.616	41.628
Préstamos de libros por Usuario	10	7	6	5	6
Búsquedas en Base de Datos	402.672	302.003	268.783	295.863	303.727
Búsquedas en Base de Datos por Usuario	71	46	44	42	45

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La disminución del préstamo en formato físico, como libros y otro tipo de documentos es una tendencia que se registra a nivel mundial, en el contexto de la nueva era de la información y la comunicación, donde las tecnologías de información y comunicación irrumpen y son predominantes en la forma de acceder a la información. En este contexto Biblioteca ha suscrito material académico relevante para satisfacer las demandas de información y ha puesto a disposición recursos digitales a texto completo.

La Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información (DIBRI) en su afán por garantizar a la comunidad universitaria el acceso a fuentes de información académicas de alto impacto, reconocidas a nivel mundial por su relevancia, pone a disposición 39 bases de datos que cuentan con colecciones indexadas en prestigiosos repositorios como ISI WEB, estas se ajustan a las carreras impartidas por la Universidad y que ofrecen al estudiante, académico e investigador las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Por otra parte, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, por intermedio de la Unidad de Recursos de Aprendizaje e Investigación, es responsable del Campus Virtual de la Universidad, el que hasta el año 2014 dependía de la Dirección de Docencia. Esta modificación implicó un cambio

en el enfoque de trabajo, pues permitió ampliar de manera sustantiva, la gama de recursos ofrecidos a los docentes de pregrado, postgrado y formación continua.

De hecho, a la plataforma virtual de aprendizaje, se sumaron las bases de datos suscritas por la Universidad y la aplicación de normativas vigentes sobre propiedad intelectual, para el empleo de los recursos bibliográficos. Asimismo, se ha avanzado en distintos aspectos como lo son la automatización de procesos de creación de entornos y usuarios, lo que se realiza dos veces por año, mediante una carga masiva, que permite dejar disponibles las aulas virtuales de toda la oferta académica de pregrado, durante los primeros días del semestre lectivo.

Por otra parte, se ha enfatizado todo lo concerniente a la calidad de los usos, a través de la incorporación de matrices de curso, que sugieren al docente una forma de organizar su entorno virtual. Esto ha sustituido a las aulas vacías, que se habilitaron hasta mediados de 2016, y ha propiciado la diversificación de las herramientas, más allá del empleo básico del aula virtual como repositorio de documentos. Se trabaja, en conjunto con las Escuelas, el diseño de matrices que respondan a las necesidades de la disciplina o de un área específica dentro de ella. Si bien es cierto, esta experiencia con diseño instruccional, se remonta a 2010, con los Portafolios de Práctica de la Facultad de Educación, hoy existe una diversidad de modelos, cuya estructura y herramientas, varían según las necesidades de los docentes.

La Dirección de Biblioteca ha invertido en el mejoramiento del LMS y sus funcionalidades, de manera que desde el año 2017 la empresa BlackBoard, da soporte en aquellas materias asociadas al servidor. Por su parte, la Unidad de Recursos del Aprendizaje e Investigación, conserva la interacción con la comunidad UCSH, proveyendo capacitación y acompañamiento a profesores y estudiantes respecto del uso de las herramientas. También se han agregado módulos externos al paquete básico de la plataforma, que han robustecido la oferta de herramienta, apuntando hacia la calidad de los usos, ya mencionada. Es el caso del Integrador de Bibliografía, que permite vincular textos extraídos desde las bases de datos suscritas por la UCSH, desde un aula virtual, contando con un registro exacto del número de visualizaciones del artículo, por parte de los estudiantes de un curso.

Por otra parte, se suscribió un software de detección de coincidencias, el que se ha utilizado en dos ámbitos específicos; en primer lugar, esta aplicación es empleada por los estudiantes que cursan actividades curriculares correspondientes a Metodología de la Investigación y Seminario de grado; y es utilizada por la Unidad de Ediciones UCSH, adscrita a la Dirección de Investigación y Postgrado, para verificar el carácter inédito de los artículos, antes de su publicación en revistas institucionales.

En materia de vinculación con el medio, desde el año 2014, la jefa de la Unidad de Recursos del Aprendizaje e Investigación, representa a la Universidad Católica Silva Henríquez ante la Mesa TIC FID. Este grupo de trabajo fue convocado por primera vez, por el Ministerio de Educación, a fines de 2013, con el propósito de reunir a profesionales del ámbito de la educación y la tecnología, para dialogar y reflexionar acerca de las experiencias institucionales en procesos de integración curricular de recursos digitales y su impacto en la formación inicial docente.

También se ofrece capacitación a académicos y a estudiantes, a través de talleres, con el fin de integrar la plataforma de aprendizaje de la Universidad al proceso de formación de los planes de estudios. También se asesora e implementan estrategias de uso educativo de tecnologías de la información y la comunicación para las unidades académicas y se promueven didácticas para la

mejora de las prácticas docentes, desde el año 2014 al 2019 se han capacitado 998 estudiantes y 785 académicos (ver tabla 1.6.4)

**TABLA 1.6.4: CAPACITACIONES AULA VIRTUAL**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Estudiantes capacitados para el uso de aula virtual	60	173	409	164	192
Docentes capacitados para el uso de aula virtual	80	121	123	253	208
<b>Total anual de capacitaciones</b>	<b>140</b>	<b>294</b>	<b>532</b>	<b>417</b>	<b>400</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La Dirección de Biblioteca y Recursos de Información también ha desarrollado un plan de comunicación en redes sociales, que permite difundir servicios y recursos de información, aumentar el flujo de usuarios y contar con un canal de comunicación para toda la comunidad universitaria (ver tabla 1.6.5).

**TABLA 1.6.5: REDES SOCIALES DE BIBLIOTECA UCSH**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Twitter	325	397	433	494	522	571
Facebook	2.643	2.803	2.952	3.329	3.340	3.314
Instagram	-	-	-	272	483	672

Fuente: Elaboración propia, DIBRI

La Universidad también cuenta con instalaciones para la docencia, las cuales son administradas por la Secretaría de Estudios y cuya mantención es responsabilidad de la Dirección de Recursos Físicos. En el año 2019, la Universidad contaba con 106 salas de clases, 31 laboratorios, 6 talleres, 5 aulas de computación, 4 gimnasios, una piscina semiolímpica temperada, una cancha de fútbol y una pista y campo de atletismo. Adicionalmente, se dispone de 6 auditorios y salones de eventos, con capacidades que van entre las 45 y las 600 personas. La totalidad de las salas de clases cuentan con equipamiento multimedia y conexión a internet, siendo su capacidad promedio de 44 estudiantes (ver tabla 1.6.6).

**TABLA 1.6.6: EVOLUCIÓN DE LAS INSTALACIONES PARA LA DOCENCIA**

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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La Dirección de Recursos Tecnológicos es la responsable de proporcionar el equipamiento y los servicios tecnológicos para el funcionamiento de las instalaciones docentes, para lo cual desarrolla tres líneas de acción: equipamiento, conectividad y licencias:

- Equipamiento: todas las salas de clases disponen de computador conectado a un proyector como configuración base; 15 salas tienen pizarras interactivas como componente adicional; 6 salas con emuladores de pizarras interactivas; 2 salas con capacidad de grabación usadas por las carreras

de la Facultad de Educación; 5 salas de computación para talleres de software académico con 190 equipos; 3 Laboratorios de computación con 255 equipos destinados al uso libre de los estudiantes; 8 kioscos de impresión; y para el uso de actividades y eventos académicas, se cuenta con streaming móvil y equipamiento profesional para videoconferencias.

- 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 del Campus Central. Los estudiantes cuentan con una red de enlace de banda ancha (1GB/300mbps). a la que se conectan con sistema de autenticación.
- Licencias: se dispone de licencias en Campus Agreement Microsoft para el uso de herramientas Office y Movie Maker. También se cuenta con licencias para Full SPSS, Atlas Ti, NVivo, MATLAB, ERP Softland, Dreamweaver y Photoshop, además de software de uso libre como JClíc, GeoGebra, Audacity y LAME. La plataforma LMS Cambridge cuenta con 500 licencias para acceso remoto. También se dispone.

De acuerdo a estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad ha mejorado los sistemas de apoyo a académicos y estudiantes, a través de diversos dispositivos dependientes de la Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información, lo que permite asegurar la disponibilidad y acceso a las bibliografías mínimas y complementarias de los programas; uso de bases de datos y software; uso de aula virtual y mecanismos de capacitación para aquello. También es posible seguir avanzando en el mejor aprovechamiento de cada uno de los dispositivos que provee esta Unidad, mejorando sus indicadores de uso.

## **b) Actividades de formación complementaria**

En el ámbito de las actividades de formación complementaria de los estudiantes, el Modelo de Formación establece actividades curriculares electivas, que corresponden a la oferta de Formación General de la Universidad; específicamente en los ámbitos de desarrollo humano integral; humanidad y cultura y competencias comunicacionales y digitales. Estas actividades son coordinadas por la Dirección de Formación Identitaria, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil; quienes, a partir de la solicitud de Secretaría de Estudios, ponen a disposición de los estudiantes una parrilla de actividades curriculares electivas a impartir semestralmente.

Por su parte, la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), genera variadas instancias formativas, que organiza a través de cuatro áreas: Vida Universitaria, orientada hacia el fortalecimiento de la identidad universitaria por medio de la entrega de herramientas que complementan la formación profesional; Selecciones Deportivas, que genera espacios colectivos e individuales de participación en torneos representando a la Universidad, siempre con un enfoque en la formación integral del estudiante; Vida Saludable que genera instancias formativas en el autocuidado del estudiante y de actividades de carácter físico, focalizado en la promoción de un estilo de vida saludable; y Beneficios Estudiantiles, que está orientada a la entrega de servicios y beneficios del estudiante tales como la Credencial Universitaria, la Tarjeta Nacional Estudiantil TNE y el apoyo en la atención psicológica del Centro de Atención a la Comunidad (CEAC) de la UCSH.

A continuación, se presenta el total de estudiantes que ha participado en las distintas instancias que ofrecen estas áreas entre 2015 y 2018, donde se puede apreciar que el número de talleres ofertados va en aumento, así como la cantidad de estudiantes que participan de ellos. También podemos ver

que el uso de los espacios destinados al deporte y la actividad física, va en aumento en el transcurso de los años. Se repone en los dos últimos años la jornada de diálogo estudiantil y se abre la atención psicológica a temáticas emergentes, como acoso sexual, género, entre otras (ver tabla 1.6.7).

**TABLA 1.6.7: PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES EN ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES**

Año		2015	2016	2017	2018	2019
Talleres para estudiantes	N° de Talleres	7	12	21	26	27
	N° Participantes	152	408	481	994	854
Fondos concursables	N° Proyectos presentados	10	3	9	10	6
	N° Estudiantes en proyectos	34	12	15	20	19
	N° Proyectos ganadores	5	1	3	4	4
	N° Estudiantes en proyectos ganadores	11	2	6	11	12
Jornada de diálogo estudiantil	N° Jornadas	-	-	2	1	1
	N° Asistentes	-	-	31	21	14
Selecciones deportivas	N° de equipos	8	8	8	8	8
	N° de estudiantes	106	108	107	120	130
Becas deportivas	N° de Beneficiarios	50	23	18	25	21
Servicios deportivos	N° estudiantes en Acondicionamiento Físico	960	1.152	1.054	1.537	907
	Nado Libre (inscritos v/s Visitas)	592	1.218	2.400	1.782	1.697
Atención psicológica	N° de Estudiantes	248	-	258	242	147
	N° de Atenciones	2.059	-	2.142	1.810	382
Seguro traumatológico	Montos UF	103	99	135	249	2.868
	N° de Estudiantes Beneficiados	88	92	143	170	
	N° de Asegurados	610	617	542	526	
Actividades de Autocuidado	N° Participantes	34	100	69	51	351
Voluntariado Ambientalista	N° Participantes	-	-	-	-	76

Fuente: Elaboración propia, DAE

Por su parte, La Dirección de Pastoral Universitaria, como corresponsable de los procesos de gestión y animación pastoral, junto a la comunidad educativo pastoral de la Universidad, en el ámbito de la formación y acompañamiento de los integrantes, con el propósito de asegurar el sello identitario institucional, realiza junto a las otras Direcciones de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, diversas acciones. Este proyecto pastoral se vive en 4 dimensiones: educación en la fe, educativo pastoral, relacional y asociativa y vocacional de compromiso social y misionero; que se concretan en el acompañamiento de procesos a través de:

- Pastoral Comunitaria: los estudiantes participan a través de la Comunidad Misionera, cuya actividad central son las Misiones de invierno y verano. En preparación a esta actividad, durante el año se realizan acciones de acompañamiento y formación personal y comunitaria de sus integrantes. También se realiza un retiro o jornada de formación al año, tanto para académicos y trabajadores como para los estudiantes, además de vincular a los estudiantes a instituciones de la Iglesia, tales como: Vicarías, Congregación Salesiana, Fundaciones, entre otras.
- Pastoral Social: en esta área se enmarca el Voluntariado UCSH, por el que los estudiantes participan en talleres con foco en educación, prevención o inclusión. También está el programa de Colonias Urbanas, en el que los estudiantes realizan actividades de apoyo directo a niños de

sectores socialmente desfavorecidos con intervención durante tres días y en centros abiertos 1 vez al mes, entregando alimentación, formación y recreación.

- Pastoral Sacramental: corresponde a acciones de formación personal y litúrgico-sacramental a través de encuentros semanales durante un año; retiro formativo de dos días cercano al hito celebrativo del Sacramento de la Confirmación o en algunos casos Bautismo y Primera Comunión. Además de acompañar a la comunidad universitaria, con las celebraciones hito durante el año.

Entre los años 2015 y 2019, las actividades de pastoral social son las que reúnen más estudiantes, seguidas por la de pastoral comunitaria. En particular, las misiones de veranos y las comunidades de estudiantes son las iniciativas que congregan una mayor participación. En el año 2019 se aprecia una reducción de la participación de estudiantes en las actividades de pastoral, debido a la situación social experimentada por el país en los últimos meses del año (ver tabla 1.6.8).

**TABLA 1.6.8: PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES EN ACTIVIDADES PASTORALES**

Año		2015	2016	2017	2018	2019
Pastoral comunitaria	Estudiantes en comunidades	50	30	25	25	33
	Encuentro Juvenil en el Espíritu EJE	25	20	15	10	-
	Dirigentes scouts	4	3	3	3	3
Pastoral social	Colectas	30	20	12	10	10
	Campamento Japón	15	15	15	10	-
	Español para haitianos	-	-	12	12	2
	Misiones de verano	42	42	44	65	35
	Oratorio	-	-	16	16	20
Pastoral sacramental	Estudiantes	7	9	11	2	10
<b>Total</b>		<b>173</b>	<b>139</b>	<b>153</b>	<b>153</b>	<b>113</b>

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Pastoral

La Dirección de Vinculación con el Medio también presta una serie de servicios a los estudiantes acorde a sus procesos formativos y humanos, en articulación con las unidades académicas asegurando su pertinencia y bidireccionalidad. Estas acciones podrían agruparse de la siguiente manera según su dimensión específica.

- Desarrollo humano y profesional: Los mecanismos que la Universidad tiene para vincularse con el medio son trece siendo destacados en la Política de Vinculación con el Medio tales como Aprendizaje+Servicio, Prácticas Profesionales, Seminarios de tesis, etc. Varios de estos mecanismos se canalizan a través de algunos programas institucionales que enfatizan el trabajo con los Focos Prioritarios, a saber, Programa Penitenciario Don Bosco, Programa Adulto Mayor Mamá Margarita, Programa de Interculturalidad (Migrantes y Pueblos Indígenas), entre otros.
- Desarrollo artístico, cultural y patrimonial: Desde la DVM se ofrecen una serie de iniciativas para las y los estudiantes en vistas de contribuir a su capital cultural con iniciativas orientadas al desarrollo artístico, cultural y patrimonial. Todas ellas gestionadas por el Área de Gestión de las Culturas y El Patrimonio programas desde programas tales como Estudiantes con las Culturas, Escuela de Idiomas Indígenas, Escuela de Rock y Música Popular, Conciertos UCSH, Conversaciones y Libros, La Cultura Viva ¡Viva La Cultura!, Vecinos en Acción, etc. Estas actividades son articuladas con las Unidades Académicas para asegurar la pertinencia y bidireccionalidad de las mismas.

- Programa de Inclusión de personas en situación de discapacidad (PIUCSH): El año 2016 se instaura en la UCSH el Programa de Inclusión, teniendo como antecedentes, iniciativas que permiten fomentar la inserción de las personas en situación de discapacidad mediante procesos y acciones que promuevan la igualdad de oportunidades, encaminadas a generar una cultura inclusiva en la comunidad universitaria. Destaca como iniciativa, su contribución a la promoción y fortalecimiento de la “Mesas inclusiva de estudiantes en situación de discapacidad UCSH” y Ferias de Inclusivas, organizadas y gestionadas por estudiantes de la UCSH con algún tipo de discapacidad. El programa para personas en situación de discapacidad funciona desde el año 2016, donde cada vez que se matricula un estudiante en situación de discapacidad es invitado a ser parte de la mesa inclusiva UCSH.
- Alumni UCSH: La UCSH entiende a sus estudiantes como potenciales tituladas y titulados por lo cual desarrolla una serie de acciones que buscan prepararlos para el ámbito laboral en habilidades que exceden su especificidad profesional, a saber, Simulación de entrevistas laborales, Ferias laborales, Jornadas de apresto laboral, Conversatorios con Tituladas y titulados, entre otras.

En los últimos cinco años, las actividades de aprendizaje servicio son las que congregan el mayor número de estudiantes, dado que se realizan por intermedio de actividades curriculares. También destaca el Programa Penitenciario Don Bosco y las demás actividades son de reciente creación (ver tabla 1.6.9).

**TABLA 1.6.9: ESTUDIANTES PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Aprendizaje Servicio	720	607	913	1.194	871
Programa Penitenciario Don Bosco	2	75	65	34	67
Desarrollo artístico, cultural y patrimonial <sup>(1)</sup>	-	9	25	7	6
Interculturalidad	-	-	-	28	26
ALUMNI UCSH (ejecutores de iniciativas)	-	-	-	255	8

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) Número de actividades

En el ámbito del intercambio estudiantil, la Dirección de Investigación y Postgrado, por intermedio del área de Movilidad Estudiantil y Académica, es la instancia de contacto y de referencia para los estudiantes que buscan alternativas de movilidad en universidades nacionales y extranjeras. Entre los años 2015 y 2019, un total de 84 estudiantes participaron en convenios de movilidad estudiantil, el 86% de los cuales correspondieron a convenios internacionales. Los convenios nacionales corresponden a las universidades pertenecientes al Capítulo Chileno de Universidades Católicas (ver tabla 1.6.10).

**TABLA 1.6.10: EVOLUCIÓN DE LA MOVILIDAD ACADÉMICA DE ESTUDIANTES UCSH**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Convenios Internacionales	11	20	18	10	13
Convenios Nacionales	2	8	1	0	1
<b>Total estudiantes</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad provee diversas instancias de formación complementaria al servicio de los estudiantes, pudiendo distinguir la Dirección de Asuntos Estudiantes; Dirección de Pastoral Universitaria y la Dirección de Vinculación con el Medio,

dependientes de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil. Asimismo, la posibilidad de acceder a intercambios vía movilidad académica, a través de la Unidad respectiva dependiente de la Vicerrectoría Académica.

### c) Servicios y ayudas estudiantiles

En el ámbito de los servicios de atención e información a los estudiantes, como se ha mencionado anteriormente, los directivos y el personal de apoyo de las Facultades y de sus unidades académicas son responsables de proporcionar estos servicios en asuntos de orden académico. Para los asuntos académicos relacionados con las actividades curriculares que semestralmente se imparten, los académicos permanentes disponen dentro de su jornada, de horarios para la atención de estudiantes. De igual manera, los académicos adjuntos también cuentan con horas asignadas para esta atención. Los académicos permanentes y adjuntos deben informar de los horarios de atención en las programaciones semestrales de las actividades curriculares que imparten.

Por su parte, la Secretaría de Estudios (SEE) cuenta con la Oficina de Certificaciones Académicas (OCA) quien tiene entre sus tareas principales, brindar los servicios de orientación y atención de estudiantes, en todo lo relacionado con sus procesos académicos. Para esto, además administra el portal Zona Estudiantes, el cual cuenta con información relevante para ellos y les permite acceder a servicios en línea, como es la inscripción de sus actividades curriculares, verificación de notas y asistencia, solicitud de certificados y la realización de otros procesos, como son retiros temporales, reincorporaciones y otros.

En el ámbito del financiamiento estudiantil, la Universidad mantiene un sistema de becas, descuentos y créditos para los estudiantes que presentan dificultades para el pago de sus aranceles. Los beneficios internos, otorgados con recursos propios, son regulados por el Instructivo de Ayudas Estudiantiles, y corresponden a becas de arancel, de matrícula y de alimentación. Por otra parte, los estudiantes que no han realizado el pago de sus aranceles en la fecha comprometida pueden acceder a un convenio de repactación de su deuda a través de la Unidad de Cobranza.

La Unidad de Gestión de Becas, dependiente de la Dirección de Finanzas, es la encargada de la administración de las ayudas estudiantiles en la Universidad, correspondientes a: becas internas; descuentos, convenios y rebajas reglamentarias; becas externas de arancel, becas externas de mantención; beneficio de gratuidad; y crédito con aval del Estado (CAE). Adicionalmente esta Unidad orienta y colabora a los estudiantes en la obtención y renovación de Becas administradas por el Estado a través del Ministerio de Educación y del Crédito con Aval del Estado administrado por la Comisión Ingresos.

Respecto de becas internas, es posible constatar que, a partir de la adscripción de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad, que éstas se reducen progresivamente, dado el alto porcentaje de estudiantes que obtienen el beneficio de la gratuidad (ver tabla 1.6.11).

**TABLA 1.6.11: EVOLUCIÓN DE LAS BECAS INTERNAS ASIGNADAS  
(Número de becados y montos en millones de pesos de 2019)**

Año		2015	2016	2017	2018	2019
Beca Don Bosco	Becados	308	182	110	94	60
	Montos	209	103	81	67	49
Beca Emergencia	Becados	46	39	29	8	19

	Montos	25	41	17	4	14
Beca Excelencia Complementaria	Becados	249	72	41	41	25
	Montos	138	40	22	24	15
Beca Mérito Académico	Becados	30	28	28	29	29
	Montos	8	9	9	9	9
Beca UCSH (funcionarios)	Becados	21	20	20	19	13
	Montos	34	38	37	29	19
Beca Especial Funcionarios	Becados	4	3	3	6	4
	Montos	1	1	1	1	1
Beca Alimentación	Becados	175	110	59	91	47
	Montos	23	23	3	5	3
<b>Total</b>	<b>Becados</b>	<b>833</b>	<b>454</b>	<b>290</b>	<b>288</b>	<b>197</b>
	<b>Montos</b>	<b>438</b>	<b>255</b>	<b>170</b>	<b>139</b>	<b>110</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por su parte, la Dirección de Asuntos Estudiantiles es la responsable de la gestión de los seguros y otros beneficios de los estudiantes otorgados por la Universidad o por organismos públicos, los que corresponden a:

- Tarjeta Nacional Estudiantil: realiza la recepción y validación de solicitudes, así como la distribución de las tarjetas emitidas.
- Atención Psicológica: en convenio con el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) ofrece atención profesional a los estudiantes que lo requieran.

Adicionalmente, la Universidad mantiene seguros para estudiantes que participen en actividades riesgosas. Hasta el año 2018 se mantuvo un seguro para los estudiantes participantes en selecciones deportivas y, actualmente, el seguro está orientado para los estudiantes de las carreras del área de Salud. Asimismo, la Universidad también incurre en costos institucionales por cumplimiento de garantías y administración del CAE (ver tabla 1.6.12).

**TABLA 1.6.12: EVOLUCIÓN DE OTRAS AYUDAS ESTUDIANTILES**  
(En millones de pesos de 2019)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Seguros Estudiantiles	34.797	27.639	46.861	34.042	25.619
Costo Administración Crédito CAE	163.501	208.563	105.050	140.654	107.116
Aval Crédito CAE	3.124.900	1.817.340	1.594.483	1.427.099	1.088.558

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por otra parte, entre los años 2015 y 2019, las ayudas estudiantiles correspondientes a ayudas públicas, como becas y gratuidad, aumentan ostensiblemente, a partir del ingreso de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad (ver tabla 1.6.12).

**TABLA 1.6.12: EVOLUCIÓN DE LAS AYUDAS ESTUDIANTILES PÚBLICAS**  
(En millones de pesos de 2019)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ayudas Públicas	778.897	7.731.436	10.325.450	13.493.114	12.809.784

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad garantiza una provisión adecuada y suficiente de los servicios de apoyo a la docencia y de los recursos para la formación complementaria de los estudiantes, cuyos principales indicadores se han mantenido en proporción a la matrícula de

estudiantes. Destaca el porcentaje de estudiantes que acceden a la Universidad vía gratuidad.

#### **d) Mecanismos empleados para recoger la opinión de los estudiantes**

La Universidad ha establecido cuatro mecanismos distintos para conocer y recoger la opinión de los estudiantes de pregrado sobre los servicios que les brinda: la representación estudiantil en los organismos colegiados establecidos en sus normas estatutarias y reglamentarias; la comunicación con las organizaciones gremiales y agrupaciones de interés de los estudiantes; la aplicación de encuestas de opinión de los estudiantes; y la recepción de reclamos y sugerencias de los estudiantes.

En el ámbito de la representación en los organismos colegiados de la Universidad, los estudiantes tienen derecho a la nominación de dos representantes con derecho a voz y voto en el Consejo Universitario, órgano colegiado máximo de la Comunidad Universitaria. Uno de los representantes corresponde al Presidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad y, el otro, a un estudiante elegido mediante elección por sus pares, quien es llamado Consejero Estudiantil. Asimismo, los estudiantes tienen representación en los Consejos de las Facultades y de sus unidades académicas, las que se encuentran reguladas en el Reglamento Orgánico de la Institución.

En el ámbito de la comunicación con las organizaciones gremiales y las agrupaciones de interés de los estudiantes, la Dirección de Asuntos Estudiantiles es la unidad responsable de establecer y mantener el vínculo con los dirigentes y representantes estudiantiles. Por intermedio de esta Dirección, se gestiona el presupuesto que la Universidad destina para el funcionamiento de la Federación de Estudiantes y de sus organizaciones de base. Las organizaciones estudiantiles cuentan, además, con una oficina de administración autónoma para sus reuniones. Cabe señalar que durante el año 2019 los estudiantes no conformaron una Federación y no eligieron Consejero Estudiantil, por lo que no contaron con representatividad en el Consejo Universitario. A pesar de lo anterior, se ha mantenido el acompañamiento y apoyo a las diversas organizaciones estudiantiles existentes en la Universidad.

En el ámbito de las encuestas de opinión, como ya se ha señalado anteriormente, los estudiantes participan en la evaluación de la docencia y en la encuesta para medir la calidad de los servicios e infraestructura de las bibliotecas. Por otra parte, la Dirección de Planificación y Desarrollo aplica anualmente a una muestra de estudiantes, el cuestionario empleado en la Consulta a Informantes Claves para los procesos de evaluación interna, con la finalidad de realizar un seguimiento anual de la opinión de los estudiantes sobre aspectos relacionados con la gestión institucional y la docencia de pregrado.

La Secretaría de Estudios tiene habilitados espacios web y físicos para la canalización de reclamos y sugerencias. Los estudiantes pueden dejar su reclamo o sugerencia en los buzones habilitados para ello, o por medio de los portales web para estudiantes. La Secretaría de Estudios remite las sugerencias y reclamos directamente a las unidades correspondientes para su consideración o resolución, según sea el caso, haciendo seguimiento a la respuesta.

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad cuenta con distintos mecanismos para conocer la opinión que tienen los estudiantes sobre los servicios que les brinda en los programas de pregrado, el principal de los cuales es su representación tanto en los organismos colegiados establecidos en la normativa institucional como en otras instancias de consulta. Asimismo, se privilegia la comunicación permanente con las organizaciones estudiantiles y el uso de encuestas periódicas

para conocer su opinión sobre los diversos asuntos del quehacer institucional. También se dispone de medios directos y virtuales para recoger sus sugerencias o reclamos.

## 1.7. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia de Pregrado

La Universidad reconoce el aporte de la investigación sobre la docencia, ya que permite conocer el impacto de ésta en el proceso de enseñanza aprendizaje. De esta manera, en el Modelo de Formación se desprenden orientaciones para la docencia, entre las que se distingue *la investigación a partir de la propia práctica*. A partir del reconocimiento del rol activo de los académicos en la mejora de los procesos de formación y en la generación de aprendizaje institucional, se hace necesario contar con análisis de la información generada a partir de su práctica docente. Asimismo, se considera relevante generar vínculos entre el desarrollo de la investigación y la docencia de pregrado.

En este contexto, la Dirección de Investigación y Postgrado, en el marco de los concursos internos de iniciación a la investigación, denominados Fondos Semilla, cuenta con una línea de investigación dedicada a la investigación respecto de la docencia, cuyo concurso, iniciado en el año 2017, se denomina *Estudios para apoyo a la docencia*. El objetivo es incentivar la investigación enfocada a procesos de docencia a través de la sistematización de información relevante sobre didácticas, procedimientos, características y descripción de procesos de docencia y estudiantes. Se espera que los resultados aporten de manera pertinente y relevante al desarrollo de la Universidad. Los estudios consideran una perspectiva de mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado y postgrado. Algunas de las áreas en las que se pueden enfocar los proyectos, son las siguientes:

- Investigación para conocer y mejorar la docencia impartida en la UCSH
- Revisión de perfiles de egreso de la UCSH
- Metodologías activas de aprendizaje
- Métodos innovadores de evaluación para apoyo a la docencia

En los últimos tres años, se han realizado siete proyectos, de los cuales tres corresponden a la Facultad de Ciencias de la Salud, dos a la Facultad de Educación y uno a la Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas y otro a la Vicerrectoría Académica (ver tabla 1.7.1).

**TABLA 1.7.1: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN A LA DOCENCIA**

Año	Nombre proyecto	Objetivo	Facultad
2017	Factores que inciden en la retención académica de la Educación Superior: el caso de la UCSH	¿Cuáles son los factores que inciden en la retención de los estudiantes de primer año de la UCSH de las cohortes 2014 y 2015?	Vicerrectoría Académica
2018	Evaluación del perfil de ingreso y perfil intermedio de los estudiantes de psicología, ingresados en la malla curricular 2016	Evaluar el perfil de ingreso y el perfil intermedio de los estudiantes ingresados a la carrera de Psicología en el plan de estudios iniciado el año 2016	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
2018	Generación de base de datos epidemiológicos de los campos clínicos en convenio, para creación de un sistema de toma de decisiones basado en Big Data en tiempo real.	Generar una base de datos epidemiológicos de los campos clínicos en convenio, para creación un sistema de toma de decisiones basado en Big Data en tiempo real	Facultad de Ciencias de la Salud

Año	Nombre proyecto	Objetivo	Facultad
2018	Análisis e intervención de la automedicación en la comunidad UCSH	Determinar la frecuencia del consumo de medicamentos no prescritos en la comunidad UCSH y generar un plan de intervención que minimice su uso.	Facultad de Ciencias de la Salud
2019	Análisis Bibliométrico de los seminarios de grado: el caso de Pedagogía en Educación Media en Educación Física de la Universidad Católica Silva Henríquez (2010-2018)	Caracterizar, según normas bibliométricas, la investigación realizada en la carrera de Pedagogía en Educación Física de la UCSH, a través de los seminarios de grado. Determinar el aporte que estas investigaciones realizan al perfil formativo de los futuros profesores de educación física de la UCSH	Facultad de Educación
2019	Evaluación de la percepción de alumnos de V año de la carrera de kinesiología sobre las metodologías de enseñanza utilizadas por sus docentes clínicos.	Evaluar la percepción de los estudiantes de V año de la carrera de Kinesiología en relación a las estrategias didácticas utilizadas por sus docentes clínicos para fomentar el aprendizaje.	Facultad de Ciencias de la Salud
2019	innovación, excelencia y enseñanza universitaria: desarrollo de un modelo comprensivo de mejora la calidad de la docencia	Proponer el diseño de un modelo de mejora de la calidad en la docencia salesiana en la educación superior	Facultad de Educación

Fuente: Dirección de Docencia

Por su parte, en las Facultades, las unidades académicas implementan procesos de levantamiento de información orientados al desarrollo académico, fundados en las prácticas de enseñanza de su cuerpo académico, principalmente relacionadas con elaboración de materiales de enseñanza propias de sus disciplinas y desarrollo de nuevos métodos de trabajo que tengan por objeto impactar la docencia en las áreas respectivas.

En la Facultad de Educación destacan las experiencias de la Escuela de Educación en Castellano y de la Escuela de Educación en Inglés. Respecto de la Escuela de Educación en Castellano, ha definido como una de las líneas prioritarias el trabajo con las competencias comunicativas de sus estudiantes desde una perspectiva disciplinar y profesionalizante. Esto ha permitido no solo contribuir con el desarrollo de dichas competencias, sino también establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas a través de actividades de Aprendizaje Servicio.

Sobre esta base, desde el año 2017, las actividades se enmarcan en dos ámbitos principales: acompañamiento en instancias evaluativas integradas al currículum e implementación de proyectos de Aprendizaje Servicio en instituciones educativas. Asimismo, se ha procurado dar visibilidad al trabajo a través de la publicación de artículos en revistas indexadas que dan cuenta de estas experiencias.

El trabajo en el primero de estos ámbitos tiene como objetivo contribuir con el desarrollo de competencias comunicativas específicas en los estudiantes de la carrera a través de metodologías activas de aprendizaje, entre ellas, el apoyo de tutores-pares en instancias evaluativas integradas a las actividades curriculares. Dentro de las ventajas de esta modalidad de trabajo, destaca el apoyo que reciben los estudiantes para integrarse a la cultura discursiva específica de la que forman parte

los docentes de Lengua y Literatura, así como la motivación que entrega la realización de actividades de escritura vinculadas estrechamente con su trayectoria académica.

Por su parte, el trabajo en la línea de Aprendizaje Servicio pretende movilizar conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el desarrollo profesional docente mediante el diseño, implementación y evaluación de proyectos de escritura en instituciones educativas que han manifestado interés por fortalecer sus estrategias didácticas. Esta modalidad ha permitido estrechar vínculos con la comunidad y aportar en la formación de los estudiantes de Enseñanza Básica y Media de los colegios colaboradores, a la vez que resulta beneficiosa para fortalecer las estrategias didácticas de escritura a través de proyectos y la configuración de la identidad docente de los estudiantes de la Escuela de Educación en Castellano.

No obstante, dentro de los principales desafíos que la Escuela proyecta para esta línea de trabajo, se encuentran, por una parte, la formalización de los vínculos realizados entre la Universidad y los colegios a través de convenios de colaboración y, por otra, la conformación de un equipo de trabajo estable que cuente con un apoyo financiero que permita mantener y ampliar el trabajo a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, la Escuela busca contribuir con el desarrollo de la competencia comunicativa, desde una perspectiva disciplinar, en los estudiantes de la carrera. No obstante, el trabajo realizado ha permitido, también, acercar a los alumnos a la realidad de aula y al diseño de material didáctico; y ha posibilitado estrechar lazos entre nuestra universidad e instituciones educativas de enseñanza básica y media. Entre los años 2017 y 2020, en la Escuela de Educación en Castellano se han realizado nueve proyectos, de los cuales siete han concluido con publicaciones asociadas (ver tabla 1.7.2).

**TABLA 1.7.2: PROYECTOS INVESTIGACIÓN A LA DOCENCIA ESCUELA DE EDUCACIÓN EN CASTELLANO**

<b>Año</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Publicaciones asociadas</b>
2017	Desarrollo de competencias específicas en estudiantes de pedagogía en Castellano de la UCSH a través de una metodología de tutores pares	Contribuir con el desarrollo de competencias disciplinares relacionadas con la producción textual en estudiantes del primer año del curso Expresión Oral y Escrita.	Valdés-León, Mendoza y Galaz (2017). Fortalecimiento de la competencia comunicativa escrita en estudiantes de primer año de pedagogía en castellano a través de una estrategia tutorial entre pares. <i>Diálogos educativos</i> , 32(16). 41-58
2017	Apoyo para la redacción de un artículo científico como parte de las instancias evaluativas del curso Literatura Española.	Brindar apoyo al docente del curso Literatura Española I para guiar el proceso de escritura de sus estudiantes en la redacción de un artículo académico mediante la elaboración de material didáctico que propicia la escritura como proceso.	Sin publicación
2017	Proyecto piloto: Tutorías de Escritura en el colegio Alicante del Rosal (CAR)	Contribuir con el desarrollo de la competencia comunicativa escrita en estudiantes de séptimo básico del CAR a través de la colaboración de tutores de escritura pertenecientes a la	Participación en Congreso de VCM (2018), Santiago: UNAB

Año	Proyecto	Objetivo	Publicaciones asociadas
		carrera de Pedagogía en Castellano de la UCSH.	
2018	Desarrollo de competencias específicas en estudiantes de pedagogía en Castellano de la UCSH a través de una metodología de tutores pares	Contribuir con el desarrollo de competencias disciplinares relacionadas con la producción textual en estudiantes del primer año del curso Expresión Oral y Escrita II.	Sin publicación
2018	Redacción de textos narrativos en la asignatura de Historia: una experiencia interdisciplinaria de Aprendizaje-Servicio.	Implementar una experiencia de Aprendizaje Servicio que permita a los estudiantes del curso Tipologías Textuales elaborar una unidad didáctica que contribuya con el desarrollo de textos narrativos en la asignatura de Historia de los alumnos de 7mo básico del colegio Los Bosquinos.	León, G. V., Ortiz, F. C., Corail, A. V., & San Martín, M. F. (2019). Impacto de una experiencia interdisciplinaria para desarrollar la redacción de cuentos en el aula de historia desde la metodología a+s. <i>Apuntes Universitarios</i> , 9(3), 13-25.
2018	Estrechando vínculos entre la escuela y la universidad: Diseño de material didáctico para estudiantes de segundo año medio.	Contribuir con el desarrollo de la competencia comunicativa escrita en estudiantes de segundo año medio del CAR a través del diseño de material didáctico por parte de estudiantes de la UCSH en el curso Tipologías Textuales y Géneros Discursivos.	Valdés-León, G. (2020). Producción de textos narrativos en el aula de Historia: análisis lexicométrico de una propuesta interdisciplinaria. <i>Onomázein</i> [aceptado]
2019	Experiencia docente: la reseña en el aula universitaria	Indagar en torno al valor del género discursivo <i>reseña</i> como primer acercamiento a la escritura en la universidad.	Valdés-León, G y Barrera, L. (2020) La reseña como puerta de entrada a los géneros académicos. <i>Revista Formación Universitaria</i> 13(4) [en prensa].
2019	Sistematización de las experiencias de A+S dentro de la Escuela	Evaluar el impacto que las experiencias de A+S han tenido en los estudiantes de la carrera	Valdés-León, G y Sánchez, R. (2020) Percepciones de futuros profesores de lengua sobre una experiencia de aprendizaje+servicio. <i>Revista Centro Sur</i> 4 (2), 285-302
2020	Diseño de una evaluación diagnóstica para estudiantes de pedagogía en castellano	Diseñar una evaluación diagnóstica que permita medir el desempeño comunicativo considerando las competencias léxicas, de lectura y de escritura.	Valdés-León, G., González, J. y Molina, M. (2020) Competencia comunicativa en educación superior: hacia una evaluación diagnóstica integral. <i>Revista Logos</i> [enviado]

Fuente: Dirección de Docencia

Por su parte, la Escuela de Educación en Inglés, en su esfuerzo por mejorar las prácticas docentes y los procesos de enseñanza-aprendizaje, los académicos han elaborado material original para el uso en sus cátedras o para el uso en colegios durante las prácticas profesionales (ver tabla 1.7.3).

**TABLA 1.7.3: ELABORACIÓN DE MATERIAL ORIGINAL ESCUELA INGLÉS**

Título del material	Tipo de material educativo	Razón de la creación
1. The English Consonants. 2. The English Vowels and Diphthongs (en progreso)	Set de material auditivo y guías de trabajo para discriminación auditiva a nivel segmental utilizado en las actividades curriculares del eje de Fonética Inglesa.	Falta de material auténtico contemporáneo para la actividad curricular y las habilidades que se deben desarrollar
Boring Old People My Tree is Your Tree Silent Friend	Conjunto de Cuentos de creación propia interdisciplinarios en inglés para NT2 y primer ciclo de educación básica para utilizar en metodología y prácticas profesionales.	Falta de material didáctico para la enseñanza de inglés a niños (Kinder-5to básico), fomento de la lectura que se alinea con la misión y visión de la UCSH.
Material para Aprendizaje Invertido	Material audio visual en la asignatura Literatura del Mundo Angloparlante.	Falta de material apropiado para el nivel de inglés de los estudiantes de primer y segundo año relacionado a la cultura e historia angloparlante
Videos Tutoriales	Videos tutoriales y explicativos del contenido en la asignatura de Metodología de enseñanza de inglés para niños y adolescentes y TICs para la enseñanza del inglés	Falta de material apropiado a las necesidades de los y las estudiantes del siglo XXI y las formas de aprendizaje.
Guías de Estudio	Guías de estudio complementarias para la aplicación de contenido en la asignatura de Teorías de Aprendizaje de una Segunda Lengua.	Dado la complejidad técnica de los textos y los resultados de los estudiantes en años anteriores, se crea material de apoyo a la lectura y proceso de aprendizaje.
Material para Aprendizaje Invertido	Material Audio visual para Gramática y Léxico de la Lengua Inglesa.	Tomando los resultados de los estudiantes en años anteriores, se crea material de apoyo al proceso de aprendizaje.

Fuente: Dirección de Docencia

Asimismo, otra línea de trabajo impulsada por la Escuela es la utilización de herramientas tecnológicas en sus prácticas docentes. Si bien no se han creado herramientas digitales, los académicos han comenzado a hacer uso de estas herramientas como parte de sus actividades curriculares para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje (ver tabla 1.7,4).

**TABLA 1.7.4: USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES ESCUELA DE EDUCACIÓN EN INGLÉS**

Nombre del material o herramienta digital	Tipo de aplicación que desarrolla la nueva tecnología	Razón de la implementación
Actividades de TICS	Instrucción de aplicaciones y herramientas tecnológicas para la enseñanza y aprendizaje de las habilidades lingüísticas del inglés: Diigo, Voicethread, Wix, Kahoot, Excel, Google Docs, Youtube, Screencast-o-matic y Screencast, Audacity, OBS Studio, Zoom, Collaborate, Hangouts, Canvas, Moodle, Google Classroom, Wikis, Blogs, Knovio, etc.	La necesidad que los futuros docentes conozcan diversas herramientas tecnológicas para la enseñanza de inglés.
Blogger: Teacher Training	Blog con sugerencias para planificar o realizar adecuación curricular.	La necesidad de poder acompañar a los estudiantes por medios con los

Nombre del material o herramienta digital	Tipo de aplicación que desarrolla la nueva tecnología	Razón de la implementación
		que se sientan cómodos y sean parte de sus vidas diarias. Se utiliza en las actividades de Metodología, Evaluación y se da acceso a egresados.
Kahoot	Evaluaciones para la actividad curricular de metodología	La necesidad de mejorar los procesos de retroalimentación en la evaluación formativa.
Diigo	Sugerencias para lecturas extras o complementarias en las actividades de Metodología, Evaluación y Seminario de grado.	La necesidad de facilitar las sugerencias de lecturas sin tener que recurrir a escribir correos.
Screen-o-cast	Herramienta para grabación y edición de videos.	El uso nace de la necesidad de entregar material que sea más profesional.

Fuente: Dirección de Docencia

En lo que respecta a las publicaciones de investigaciones asociadas a actividades formativas de los estudiantes de pregrado, éstas aún se encuentran en un nivel inicial, aunque para el año 2020 se espera que puedan ser publicados los trabajos programados. Asimismo, se han realizado ponencias y otras actividades dirigidas a egresados y docentes noveles insertos en el sistema educacional subvencionado. Entre los años 2016 y 2019 se han realizado cuatro publicaciones y diez ponencias, talleres o presentaciones (ver tabla 1.7.5).

**TABLA 1.7.5: ARTICULOS PUBLICADOS Y PONENCIAS ESCUELA DE EDUCACIÓN EN INGLÉS**

Año	Título	Actividades formativas asociadas
<b>Artículos</b>		
2016	The role of English literature in English pedagogy programs in Santiago de Chile	Actividad de Titulación Metodología para la enseñanza de inglés
2016	An investigation into the impact of the use of diary-writing on eleventh graders oral production	Composición de Textos en Inglés Composición de Ensayos Narrativos y Argumentativos Composición Académica en Inglés
2018	Impact of Service Learning Methodology on Chilean Undergraduate EFL Teacher Training Program Students	Metodología para la enseñanza de inglés
2019	New Profile of the University Student and his/her Thinking Strategies: Evidence from Chile	Fundamentos y Practicas Evaluativas. Metodología para la enseñanza de inglés Evaluación para la enseñanza de ingles
<b>Ponencias, talleres o presentaciones</b>		
2016	The Brain-Targeted Teaching Model	Teorías de Aprendizaje de una Segunda Lengua Práctica Profesional para Enseñanza Básica y Media
2016	Does English Open (or Close) doors? The case of Chile	Actividad de Titulación Práctica Profesional para Enseñanza Básica y Media
2016	A need for a critical interrogation of TESOL systemic structures and practices	Actividad de Titulación

Año	Título	Actividades formativas asociadas
		Práctica Profesional para Enseñanza Básica y Media Prácticas Intermedias
2017	Effects of Service Learning Methodology on Chilean undergraduate EFL training Program students.	Metodología de la enseñanza de inglés.
2017	Reduplicated Baby talk Words as Perceptual Cues to Word Segmentation	Fonética Inglesa Lingüística General Actividad de Titulación
2017	Coloquio: renovación curricular – enfoque basado en competencias	Evaluación para la enseñanza del inglés Metodología de la enseñanza del inglés para niños y adolescentes
2017	Promoting Speaking Skills in young learner	Metodología de la enseñanza de inglés
2018	Presentación de Set de cuentos para primer ciclo en inglés	Metodología para la enseñanza de inglés para niños
2018	Diversity and Inclusion in the English Classroom	Metodología de la enseñanza de inglés
2018	Efectos de la Metodología A+S en estudiantes de la escuela de educación en inglés y comunidades aledañas en Santiago	Metodología de la enseñanza de inglés

Fuente: Dirección de Docencia

En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, destaca la Escuela de Psicología por la elaboración de material de apoyo a la docencia y publicaciones en torno a temáticas disciplinarias orientadas a la actualización académica. En este sentido, entre los años 2016 y 2020, se realizaron nueve trabajos relacionados con materiales, estudios, mejoras y publicaciones (ver tabla 1.7.6).

**TABLA 1.7.6: TRABAJOS REALIZADOS POR LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Año	Trabajo realizado
2016	Apuntes de cátedra para la interpretación de distintas pruebas proyectivas. Se incluye una evaluación del programa curricular, contenidos y metodología en donde los estudiantes realizan comentarios y aportes que son introducidos en siguiente año.
2017	Reformulación guía Prácticas profesionales
2017	Estudio interno y Formulación y ejecución de Plan de acompañamiento estudiantil de estudiantes de Psicología orientado a fortalecer el proceso de formación.
2018	Renovación guía Prácticas tempranas y reformulación de la AC junto a coordinación de prácticas tempranas
2019	Consultorías para el BID ligados a impactos de diversas tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje. Publicaciones en torno al impacto de la tecnología procesos de enseñanza aprendizaje.
2019	Publicación de estudio sobre impacto de la metodología A+S en Prácticas tempranas. Astorga, C & Soto, T (2019). METODOLOGÍA A+S EN PRÁCTICAS INICIALES: MODELO PEDAGÓGICO PARA LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS DE PSICÓLOGOS. Revista Sul Americana de Psicología, vol.7 (2).
2019	Revisión sobre operacionalización del Plan de estudios de Psicología y desafíos de la docencia actual presentado en Congreso internacional de Psicología UNISAL Brasil.
2019	Material diseñado para la enseñanza de test psicológicos específicos del área laboral y/o clínica, para estudiantes avanzados y docentes del área.
2020	Creación portafolio para la empleabilidad, para estudiantes de práctica profesional. Contiene cápsulas de aprendizaje, podcast, maletín. Disponible en aula virtual.

Fuente: Dirección de Docencia

De acuerdo a estos antecedentes, la Universidad se encuentra realizando esfuerzos para el mejoramiento de la calidad en la docencia de pregrado, mediante el desarrollo estudios enfocados en los procesos de docencia a través de la sistematización de información relevante sobre didácticas, procedimientos, características y descripción de procesos de docencia y estudiantes, así como la elaboración de materiales de enseñanza y desarrollo de nuevos métodos de trabajo que tengan por objeto impactar la docencia.

## 2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

La Universidad, de acuerdo a su Modelo de Formación y a los criterios por los que guía su gestión institucional, ha establecido políticas y mecanismos que aseguran la calidad de la docencia en sus programas de pregrado, en función tanto de su identidad católica y salesiana como de la responsabilidad de avanzar de manera consistente en el cumplimiento de los propósitos señalados en su Proyecto Institucional.

De igual modo, en su trayectoria de institución de educación superior, la Universidad ha logrado articular de manera efectiva, el aprendizaje que ha alcanzado en la organización y gestión de la docencia de pregrado que imparte y de los servicios y recursos que la apoyan, con la experiencia en la formación de jóvenes que la Congregación Salesiana ha adquirido por más de cien años en el país.

En el Plan de Desarrollo Estratégico actualmente vigente el eje correspondiente a la Docencia de Pregrado, muestra un avance del 94% en el cumplimiento de las líneas de acción contemplada en sus dos programas, a un año de su término. El Programa de Inclusión de Talentos muestra un nivel de implementación de sus actividades con un 98% de avance, mientras que el programa de Rediseño del Currículo y de la Docencia, muestra un avance del 93%. El alto nivel de avance logrado hasta el momento permite proyectar su total cumplimiento al término del año 2020.

### GRADO DE AVANCE DEL EJE DOCENCIA DE PREGRADO

Programa	2016	2017	2018	2019
Inclusión de Talentos	66%	81%	95%	<b>98%</b>
Rediseño del Currículo y de la Docencia	49%	71%	86%	<b>93%</b>
<b>Avance Eje Docencia de Pregrado</b>	53%	73%	87%	<b>94%</b>

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados por la Universidad en el ámbito de la Docencia de Pregrado, en el cumplimiento de los propósitos establecidos en su Plan de Desarrollo Estratégico correspondiente al período 2012 – 2020, y en cuya evaluación, junto con los resultados señalados anteriormente en este informe, también se han considerado los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

### 2.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado

La Universidad cuenta con propósitos claros que le permiten realizar una oferta de programas de pregrado consistente con la definición de las áreas de desarrollo establecidas en el Proyecto Institucional y en el Plan de Desarrollo Estratégico. Al respecto, en la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (86%) y académicos (73%) consideran que los propósitos institucionales tienen incidencia en la oferta de programas en cuanto a áreas del conocimiento cubiertas y los tipos de programas.

En relación con las metas que orientan el desarrollo de futuros programas para la diversificación de la oferta actual, éstas se encuentran supeditadas, por ahora, a las restricciones que establecen las formas de financiamiento de la educación superior y que como universidad adscribimos. En este sentido, según la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (75%) y académicos (64%) consideran que la Institución cuenta con mecanismos para ajustar la oferta de programas en torno a los propósitos de la institución.

La matrícula de estudiantes nuevos ha aumentado de acuerdo a la oferta de vacantes establecidas y su ocupación se ha visto favorecida por la adscripción de la universidad al financiamiento institucional para la gratuidad y al Sistema Único de Admisión (SUA) del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). Respecto de la admisión especial se ha denotado una baja en la matrícula de los programas de pregrado ofertados en jornada vespertina.

Por otra parte, los estudiantes que ingresan a los programas de pregrado que imparte la Universidad se corresponden plenamente con el destinatario preferente que establece la misión institucional. De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (94%), académicos (74%), personal de gestión (70%), directivos académicos (61%) y estudiantes de pregrado (54%), consideran que la Universidad establece claramente el perfil de los estudiantes que ingresan a ella.

La organización de la docencia de pregrado en la Universidad se encuentra establecida de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación y a las normas estatutarias y reglamentarias que ordenan el funcionamiento de sus unidades. Esta organización es funcional a los propósitos que la Universidad ha establecido para la docencia de pregrado y cuenta con instancias de supervisión y acompañamiento, tanto a nivel académico, por parte de las Facultades, como de su gestión, por la Vicerrectoría Académica. Asimismo, cuenta con unidades de apoyo para la realización de la docencia tanto a nivel técnico como de servicios. Según la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (73%) y directivos académicos (68%) consideran que Modelo de Formación y los propósitos institucionales tienen incidencia en la organización de la docencia de pregrado.

## 2.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado

La gestión curricular en los programas de pregrado que ofrece la Universidad, se encuentra regulada por el Modelo de Formación y la normativa que lo operacionaliza. Existen instancias de acompañamiento y evaluación que permiten asegurar la calidad, identidad y sustentabilidad de los mismos. La definición del perfil de egreso de los programas de pregrado, así como la formulación de su correspondiente plan de estudio, están orientados y regulados por normas, criterios y procedimientos claros y son evaluados por instancias que aseguran su pertinencia, coherencia y consistencia.

En este sentido, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (71%), académicos (68%) y estudiantes de pregrado (52%), consideran que la Universidad tiene mecanismos para el diseño y actualización curricular de sus carreras. De igual manera, la mayoría de los directivos académicos (86%), académicos (80%) y estudiantes de pregrado (68%), consideran que las actividades curriculares de los planes de estudio son relevantes para la formación profesional del estudiante.

Asimismo, los resultados de los procesos de acreditación de los programas de pregrado de la Universidad, evidencian que estos mecanismos garantizan perfiles de egreso definidos claramente y consistentes con la misión institucional. Según la consulta a informantes claves, los directivos de gestión (94%), directivos académicos (82%), académicos (81%), estudiantes de pregrado (61%) y personal de gestión (60%) consideran que la Universidad tiene mecanismos que definen el perfil de egreso de los estudiantes de sus carreras.

Las unidades académicas disponen de personal directivo, académico y de gestión, así como de dependencias, instalaciones, equipamiento, servicios y recursos educacionales para la realización de sus actividades docentes. Estos recursos han aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes y, de acuerdo a los resultados de la acreditación de programas de pregrado, su disponibilidad es adecuada. Según la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (71%) y académicos (66%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten asegurar la calidad de la provisión de sus carreras de pregrado.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (94%) y del personal de gestión (50%), consideran que las carreras de la universidad cuentan con los recursos adecuados para su funcionamiento, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (48%), académicos (41%) y directivos académicos (39%). Sin embargo, estas opiniones contrastan con el hecho que las unidades académicas gestionan de manera directa una proporción significativa del presupuesto que la Universidad dispone para sus gastos de operación, lo que también ha sido reconocido como fortaleza en la acreditación de programas de pregrado.

En el proceso de acreditación anterior<sup>56</sup>, se señaló que en el rediseño de la oferta académica de la Universidad *faltaría determinar la periodicidad para la evaluación de los perfiles de egreso*. Al respecto, en el actual Modelo de Formación se estableció la periodicidad de la revisión del perfil de egreso, la que debe realizarse transcurridos cinco años desde la creación de un programa o de su última renovación curricular. A partir de esta revisión, el Comité Curricular Institucional podrá determinar adecuaciones menores, mayores o rediseños que impacten el perfil de egreso, título profesional o grado académico asociado.

### 2.3. Proceso de Enseñanza

La selección y admisión de estudiantes que realiza la Universidad se encuentra regulada por las correspondientes reglamentaciones y procedimientos. Además, hasta el año 2020, la Universidad estuvo adscrita al Sistema Único de Admisión (SUA) del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) y, actualmente, está adscrita al Sistema de Acceso a las Instituciones de Educación Superior, en sus modalidades tanto de acceso centralizado como de acceso directo.

Por otra parte, el Programa Propedéutico de la Universidad y su participación en el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), son evidencia del compromiso institucional por desarrollar mecanismos inclusivos y equitativos de admisión en cumplimiento de su misión institucional. De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (75%), académicos (62%), directivos académicos (61%) y estudiantes de pregrado (52%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten mejorar el proceso de enseñanza en función de la selección y admisión de estudiantes.

Asimismo, la Universidad cuenta con mecanismos de diagnóstico para evaluar las habilidades de entrada de los nuevos estudiantes. De hecho, según la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (65%), estudiantes de pregrado (54%) y directivos académicos (54%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de diagnóstico de aprendizajes para los Estudiantes que ingresan a primer año.

---

<sup>56</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

También existen mecanismos de nivelación de competencias y de acompañamiento académico para los estudiantes que lo necesiten. De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (61%), directivos académicos (54%) y estudiantes de pregrado (51%) consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de acompañamiento y nivelación de competencias para sus estudiantes. De igual manera, la mayoría de académicos (65%), estudiantes de pregrado (54%) y directivos académicos (54%), consideran que los programas de acompañamiento aportan a mejorar los resultados de la docencia.

Por otra parte, las programaciones de las actividades curriculares permiten presentar a los estudiantes los aprendizajes esperados, los métodos de enseñanza, los criterios de evaluación del aprendizaje y los recursos de aprendizaje, siendo las direcciones de Escuelas las que supervisan su cumplimiento. Al respecto, según la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (64%), académicos (64%) y estudiantes de pregrado (58%), consideran que en la Universidad los académicos tienen buenos métodos pedagógicos.

En relación con los criterios de evaluación del aprendizaje, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (64%), académicos (64%) y estudiantes de pregrado (58%), consideran que los académicos hacen evaluaciones con criterios claros y conocidos. Asimismo, la mayoría de los estudiantes de pregrado (65%) y académicos (63%) consideran que los académicos hacen uso de herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza, opinión que no es compartida por los directivos académicos (39%).

La Universidad mantiene mecanismos de seguimiento del proceso de enseñanza y de evaluación sobre sus resultados, en la mayor parte de sus dimensiones. En particular, se destacan los resultados alcanzados por los programas en su acreditación, que constituyen una evidencia concreta tanto del logro alcanzado en el propósito de una formación con responsabilidad, declarado en el Modelo de Formación, como del compromiso institucional por una gestión de calidad de sus programas de pregrado.

En este sentido, según la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (56%) considera que la Universidad cuenta con mecanismos eficaces para asegurar la calidad del proceso de enseñanza, en cuanto a seguimiento de resultados, opinión que es minoritaria en los directivos académicos (46%). En contraste, la mayoría de los académicos (63%), personal de gestión (59%) y directivos académicos (54%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten asegurar la calidad del proceso de enseñanza de sus estudiantes, aunque esta opinión es minoritaria en los estudiantes de pregrado (48%).

En el proceso de acreditación anterior<sup>57</sup>, se señaló que *la aplicación del modelo educativo es homogénea en todas las carreras sin distinción de modalidad, jornada o vía de ingreso, por ende, no considera las diferencias en conocimiento, experiencia y necesidades propias de cada tipo de estudiante que configura un distinto perfil de ingreso*. De igual manera, se indicó que *resulta necesario que considere en su modelo las necesidades diversas que surgen a partir de los distintos perfiles de ingreso, especialmente respecto a los alumnos vespertinos*. Asimismo, se advirtió que *el mecanismo de evaluación del proceso de enseñanza y las instancias de acompañamiento en la*

---

<sup>57</sup> Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

*progresión del plan de estudio de pregrado... son aplicadas en menor medida en la jornada vespertina.*

Respecto de los estudiantes de primer año que ingresan por vía especial, la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico, realiza un seguimiento y acompañamiento de los estudiantes de estos programas, en los primeros años de su progresión de estudios, de manera de mejorar sus oportunidades de permanencia en el programa de pregrado que ingresaron. En relación con los estudiantes de jornada vespertina, las Escuelas con programas de pregrado en dicha jornada han homologado la evaluación del proceso de enseñanza, del mismo modo en que se realiza la jornada diurna, de igual manera que la Unidad de Fortalecimiento del Aprendizaje lo ha hecho con las actividades de acompañamiento a estos estudiantes. Estas acciones han resultado en que, en los últimos años no se aprecian diferencias significativas entre las tasas de retención y tasas de titulación en los programas de pregrado de la jornada diurna y vespertina.

También en la acreditación anterior se señaló, respecto del Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU), que de *momento no se cuenta con estudios sobre la eficacia del Programa, por lo que no es posible evaluar los esfuerzos realizados*. En este aspecto, dicho programa se reestructuró en la Unidad de Fortalecimiento del Aprendizaje, la que, en el año 2019, inició la implementación de un sistema de alerta temprana, considerando la correlación entre deserción, variables sociodemográficas y rendimiento académico de los estudiantes de primer año, realizándose una experiencia piloto con los 200 estudiantes más riesgosos de primer año de todas las carreras. En la actualidad se está evaluando la experiencia.

#### **2.4. Dotación Académica – Docente**

La Universidad cuenta con normativas que definen las funciones del personal académico según su adscripción a las plantas ordinaria y especial que componen su dotación. Existen criterios y mecanismos para determinar las dotaciones de las unidades académicas, las que se revisan y ajustan periódicamente.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (63%) y estudiantes de pregrado (50%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos para identificar las necesidades del personal asignado a los programas de pregrado, opinión que es minoritaria en el personal de gestión (47%), académicos (41%) y directivos académicos (39%), lo que contrasta con el hecho que las dotaciones de académicos han aumentado en relación al incremento de estudiantes de la Universidad, aún en mayor proporción en la planta ordinaria respecto de la especial.

De igual manera, cuenta con estrategias de reclutamiento, selección y contratación para el personal académico, las que fueron establecidas en la normativa institucional. La aplicación de las estrategias de reclutamiento ha incidido en un aumento de los académicos con formación de postgrado, especialmente doctores. Por su parte, la mayor parte de los académicos son vinculados bajo la modalidad de contrato de trabajo, indefinido o a plazo fijo, y excepcionalmente bajo la modalidad de prestación de servicios.

Por otra parte, la Universidad cuenta con estrategias de seguimiento, evaluación y renovación del personal académico, así como dispositivos de perfeccionamiento directo o apoyo para la cualificación de los académicos. Al respecto, la mayoría de los académicos (50%) consideran que la

Universidad cuenta con mecanismos de perfeccionamiento académico y docente que garantizan un perfil acorde al Modelo de Formación, opinión que es minoritaria entre los directivos académicos (46%).

En el proceso de acreditación anterior<sup>58</sup>, se señaló respecto a los cambios de jerarquía de los académicos que, *a juicio de la Comisión, aún presenta espacios sustantivos de mejora*. Este juicio se reitera indicando que *dentro del mecanismo de Jerarquización se constata un gran espacio de avance, especialmente considerando la aspiración de la institución a complejizarse e incorporar la investigación en su quehacer*. También considera que *no se logra establecer claramente la vinculación entre los planes de desempeño individuales y su impacto en el proceso de promoción y jerarquización*.

Al respecto, en el año 2018, se actualizó el Reglamento del Académico, estableciendo una planta académica ordinaria y otra especial, reemplazando las anteriores denominaciones de académicos permanentes y adjuntos. Para la planta académica ordinaria, se establecieron tres categorías académicas, por orden de jerarquía: Profesor Titular, Profesor Asociado y Profesor Asistente. Asimismo, en la planta académica especial, se definieron las siguientes categorías: Profesores Adjuntos, Investigador Adjunto y Profesor Visitante. El Reglamento establece que la promoción de los académicos la debe realizar la Comisión de Jerarquización Académica.

En relación a la incorporación de la investigación en el quehacer de la Universidad, tanto en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas como en la Facultad de Educación se creó una Escuela de Investigación y Postgrado con un centro de investigación asociado a ella. Estos centros reúnen a ocho grupos de investigación y veintinueve académicos investigadores, los cuales también integran los claustros académicos de los programas de postgrado de dichas Facultades. Adicionalmente otros once académicos realizan investigación en las escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, de la Facultad de Educación, así como en unidades dependientes de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

## 2.5. Progresión de los estudiantes de pregrado

La Universidad cuenta con mecanismos sistemáticos que permiten tener información actualizada respecto de la progresión de los estudiantes. La tasa de retención de primer año no ha experimentado variaciones significativas en los últimos años, pero es superior a la de otras universidades en el país.

La tasa de titulación oportuna tampoco presenta diferencias relevantes respecto de los últimos años, aunque en el año 2019, la tasa de titulación después de la duración formal del programa ha mejorado respecto de los dos últimos años anteriores. En promedio, los estudiantes demoran uno o dos semestres más para titularse respecto de la duración de su programa, lo cual es inferior al tiempo en que lo hacen en otras universidades.

Estos indicadores de progresión de los estudiantes no presentan variaciones significativas entre los programas de jornada diurna y vespertina, pero si resultan ser menores en los programas de mayor duración, en la Facultad de Ciencias de la Salud y en las áreas de Salud y Derecho. Por esta razón, es

---

<sup>58</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

necesario que las Unidades Académicas consideren estas diferencias en las decisiones que adoptan respecto de las actividades docentes.

Aunque la empleabilidad de los titulados es superior al 80%, ha venido descendiendo en los últimos tres años, situación que se explica por el menor nivel de empleabilidad que se observa en los titulados de la Facultad de Ciencias de la Salud. No obstante, la tasa de empleo pertinente entre los titulados ocupados es superior al 90%. De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (51%) y directivos académicos (50%) consideran que la Universidad cuenta con estrategias que permiten a sus estudiantes insertarse en el campo laboral, opinión que es minoritaria en los estudiantes (42%).

Al respecto, en el proceso de acreditación anterior<sup>59</sup>, se señaló que la Universidad *reconoce una debilidad en el seguimiento de los egresados y se encuentra realizando una línea de desarrollo que permite la construcción de una red de colaboración entre escuelas, con el objeto de levantar información respecto a los egresados y retroalimentar la formación entregada por la Universidad.*

Para la superación de esta debilidad, en el año 2016 se incorpora a la Dirección de Vinculación con el Medio, el área de Egresados y Empleadores que anteriormente dependía de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. En el año 2018, se lleva a cabo una reestructuración del área, denominándose Alumni UCSH. En el año 2019, se implementó una plataforma para estandarizar procesos y controlar de manera sistemática la ejecución de actividades y el seguimiento de los titulados.

Esta plataforma permite tener comunidades virtuales, tablero de empleabilidad, ampliar las redes de trabajo, mentorías, socialización entre titulados y accesos a la red de servicios que ofrece la Universidad, potenciando los dispositivos que las Escuelas mantienen para relacionarse con sus titulados. En la actualidad, la Red Alumni UCSH, está formada por más de mil miembros de las diferentes carreras de la Universidad.

Adicionalmente, se ha consolidado el trabajo de los Consejos Consultivos, como instancia de relación permanente de colaboración y reciprocidad con titulados, empleadores, socios comunitarios y socios estratégicos de las Escuelas. Su finalidad es la orientación y retroalimentación del trabajo de vinculación con el medio de las Escuelas, así como la adecuación de su oferta formativa al contexto laboral y a las necesidades reales del medio productivo.

## **2.6. Recursos Educativos y Servicios Estudiantiles en los Programas de Pregrado**

La Universidad cuenta con una Biblioteca con servicios de préstamos de material bibliográfico y de referencia e información, además de espacios de estudio y actividades de formación para sus usuarios. En este sentido, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (68%), estudiantes de pregrado (59%) y directivos académicos (57%) consideran que el material bibliográfico, físico o virtual, que se requiere para cada carrera está disponible en la Biblioteca de la Universidad.

Asimismo, administra el Campus Virtual de la Universidad que, en la actual contingencia nacional, ha sido el soporte fundamental por el cual se han podido realizar las actividades docentes de los distintos programas de formación que imparte la Universidad. En este cometido la Universidad ha

---

<sup>59</sup>Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

otorgado becas de conectividad para los estudiantes y facilitado equipos computacionales a los estudiantes que lo han requerido.

La Universidad también cuenta con instalaciones para la docencia, las cuales se encuentran adecuadamente equipadas y cuentan con conectividad para el uso de los dispositivos tecnológicos. De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (71%) y académicos (63%) consideran que las salas de clases de la Universidad cuentan con las instalaciones adecuadas para los requerimientos académicos y la cantidad de estudiantes, opinión que es minoritaria en los estudiantes (42%). Asimismo, la mayoría de los directivos académicos (71%) y académicos (57%) consideran que los laboratorios y otros espacios de aprendizaje cuentan con las instalaciones adecuadas para los requerimientos académicos y la cantidad de estudiantes, opinión que es minoritaria en los estudiantes (46%). La opinión de los estudiantes contrasta con la evolución positiva que han tenido los indicadores de infraestructura y equipamiento destinado a la docencia.

Por otra parte, la Universidad ofrece actividades de formación complementaria a los estudiantes a través de instancias reconocidas y con una oferta informada. De hecho, según la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (57%), académicos (57%) y estudiantes de pregrado (50%), consideran que la Universidad cuenta con actividades de formación complementaria como parte de la formación de sus estudiantes. De igual manera, la mayoría de los estudiantes de pregrado (62%) consideran que la Universidad cuenta con actividades de formación complementaria que se encuentran fuera del plan de estudio, opinión que es minoritaria en los académicos (49%) y directivos académicos (39%).

En relación con las actividades extra programáticas que también ofrece la Universidad, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los estudiantes de pregrado (61%) y académicos (51%), consideran que la Universidad tiene disponibilidad de actividades y talleres extra programáticos a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, opinión que es minoritaria en los directivos académicos (43%).

En relación con las actividades de pastoral, según la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (60%) y académicos (50%), consideran que la Universidad dentro de sus actividades extra programáticas tiene una pastoral activa, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (44%). De igual manera, respecto de actividades de voluntariado, la mayoría de los directivos de gestión (75%), directivos académicos (68%), personal de gestión (58%) y académicos (55%), consideran que la Universidad tiene actividades de voluntariado activo, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (47%). Adicionalmente, la mayoría de los directivos de gestión (88%), directivos académicos (79%), personal de gestión (62%) y académicos (59%), consideran que la Universidad presta servicios a la comunidad consistentes con su visión institucional, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (39%).

La Universidad cuenta con sistemas de ayuda estudiantiles que son reconocidos por los estudiantes y que buscan atenderle integralmente. De hecho, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (88%), personal de gestión (70%), académicos (69%), directivos académicos (64%) y estudiantes de pregrado (64%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos internos de ayuda estudiantil. Asimismo, la mayoría de los directivos de gestión (81%), personal de gestión (77%), directivos académicos (74%), académicos (70%) y estudiantes de pregrado (68%), consideran que la Universidad facilita los procesos de ayudas estudiantiles externas.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (79%), personal de gestión (72%), directivos de gestión (69%) y académicos (59%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de bienestar institucional, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (36%). De igual manera, la mayoría de los directivos de gestión (69%), directivos académicos (61%), personal de gestión (58%) y académicos (54%), consideran que la Universidad cuenta con servicios que contribuyen a la salud mental de sus estudiantes, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (29%).

La Secretaría de Estudios es la responsable del registro curricular de los estudiantes y de informarles acerca de la progresión de estudios, para los cual dispone de servicios presenciales y en línea. De hecho, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (86%), académicos (79%) y estudiantes de pregrado (50%), consideran que la universidad cuenta con mecanismos de registro curricular. No obstante, aunque la mayoría de los académicos (60%) y directivos académicos (50%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de toma de ramos que son adecuados, esa opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (44%).

La Universidad cuenta con distintos mecanismos para conocer la opinión que tienen los estudiantes sobre los servicios que les brinda en los programas de pregrado, el principal de los cuales es su representación tanto en los organismos colegiados establecidos en la normativa institucional como en otras instancias de consulta. Asimismo, se privilegia la comunicación permanente con las organizaciones estudiantiles y el uso de encuestas periódicas para conocer su opinión sobre los diversos asuntos del quehacer institucional. También se dispone de medios directos y virtuales para recoger sus sugerencias o reclamos.

Los estudiantes no siempre ocupan estas instancias, razón por la que, de acuerdo a la consulta a informantes claves, sólo los directivos de gestión (69%) consideran que la Universidad cuenta con mecanismos para recoger la opinión de los estudiantes sobre los servicios que brinda, opinión que es minoritaria en los académicos (47%), directivos académicos (46%), estudiantes de pregrado (41%) y personal de gestión (35%).

### 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:

La oferta de programa de pregrado de la Universidad es consistente con los propósitos institucionales y los estudiantes matriculados en ellos responden al destinatario referente de la misión. Los perfiles de egresos y los planes de estudio de estos programas se han renovado de acuerdo a un diseño curricular orientado por competencias, como establece el Modelo de Formación. Asimismo, existen mecanismos de asignación de recursos institucionales que aseguran su funcionamiento y desarrollo.

La Universidad está adscrita al beneficio público de gratuidad y se encuentra integrada al sistema único de admisión, lo que es complementado con mecanismos de inclusión (PACE y Propedéutico) y criterios de selección que aseguran el ingreso a estos programas del destinatario preferente de la misión institucional. Durante el inicio de su trayectoria formativa, los estudiantes cuentan con mecanismos de nivelación y acompañamiento, para el fortalecimiento de su aprendizaje.

La Universidad cuenta con normativas que definen las funciones del personal académico y existen criterios y mecanismos para determinar su dotación en las unidades académicas, las que se revisan y ajustan periódicamente, lo que ha permitido que aumenten en relación al incremento de estudiantes, en mayor proporción en la planta ordinaria respecto de la especial. Las estrategias de reclutamiento, selección y contratación para el personal académico, han incidido en un aumento de los académicos con formación de postgrado, especialmente doctores. Por su parte, la mayor parte de los académicos son vinculados bajo la modalidad de contrato de trabajo, indefinido o a plazo fijo, y excepcionalmente bajo la modalidad de prestación de servicios. También se cuenta con estrategias de seguimiento, evaluación y renovación del personal académico.

La Universidad cuenta con mecanismos de seguimiento de la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado, cuyos resultados indican que la retención y titulación alcanzada es adecuada al medio. También destaca la inserción laboral que logran los titulados, la que es monitoreada periódicamente. La disponibilidad de espacios ha mejorado significativamente por la ampliación del Campus Lo Cañas y el traslado progresivo de los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias de la Salud a ese recinto.

El análisis permitió también detectar las siguientes debilidades:

Las unidades académicas de la Universidad, que imparten programas de pregrado, requieren seguir fortaleciendo su vinculación permanente y sistemática con sus titulados y empleadores, con la finalidad de garantizar su participación efectiva en los procesos de mejoramiento curricular de sus programas. Asimismo, se requiere seguir profundizando el análisis y la evaluación de los resultados e impactos de las iniciativas realizadas para el fortalecimiento inicial de los aprendizajes de los estudiantes, a fin de realizar ajustes cuando corresponda.

También se requiere hacer un seguimiento de los niveles de cobertura de la docencia por la planta regular, con la finalidad de mantener o alcanzar el estándar institucional establecido para las unidades académicas que imparten programas de pregrado. Asimismo, se requiere establecer criterios para definir la composición de la planta regular en términos del tipo de jornada.

Las unidades académicas de la Universidad que imparten programas de pregrado requieren usar la información disponible sobre la progresión de sus estudiantes de manera más sistemática en la planificación de sus actividades y en la evaluación de sus resultados, en especial deben atender las tasas de titulación oportuna en los programas de las áreas de Salud y Derecho. Asimismo, se requiere realizar un seguimiento de las actividades de formación complementaria que realizan las unidades de apoyo a los estudiantes, a fin evaluar su efectividad y pertinencia.

La Universidad requiere profundizar los mecanismos por los cuales hace uso de la información para el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado, en particular de los aprendizajes que se logran en sus actividades de investigación y vinculación con el medio.

### III. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

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

La Universidad Católica Silva Henríquez, siendo coherente con su Misión y Visión ha asumido, junto con la docencia y la investigación, como tercera misión a la vinculación con el medio comprometida con los derechos humanos para el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria desde un posicionamiento bidireccional y responsable con su entorno relevante.

Luego de un acabado y sostenido período de trabajo de discusión en este ámbito al interior de la comunidad universitaria, se definió la Política institucional en este ámbito que recogió el estado del arte en materia de vinculación, los propósitos e identidad institucionales y las metas de desarrollo estratégico comprometidas por la Universidad, implementó tanto a nivel interno como externo, las instancias organizacionales y mecanismos de apoyo, la capacidad de planificación y la organización, el financiamiento junto con la relación con docencia e investigación y los procesos de seguimiento y evaluación para asegurar la calidad, pertinencia y contribución de la vinculación con el medio en un marco de aseguramiento de la calidad y responsabilidad socio-territorial que viene realizando la Universidad desde su fundación.

La Universidad orienta su vinculación con el medio en concordancia con los propósitos de su Proyecto Institucional expresados en su Misión, la que busca *contribuir a la sociedad y a la Iglesia, a través del desarrollo integral de sus estudiantes y su aporte en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano, mediante una docencia, investigación, innovación, creación y vinculación con el medio de calidad, en concordancia con su ideario formativo salesiano.*

De mismo modo, se orienta también como en su Visión, queriendo ser *reconocida como una Institución comprometida con la promoción de una sociedad más justa y solidaria en nuestro país, mediante su aporte a los temas de juventud, educación y desarrollo humano, desde la investigación, innovación y creación que realiza, así como su difusión y transferencia a la comunidad.*

Lo anterior ha significado, por una parte, que, para asegurar su afinidad y coherencia con la propia identidad institucional para favorecer el alineamiento con los propósitos institucionales, el desarrollo de la vinculación con el medio se ha enmarcado dentro de dos marcos institucionales fundamentales, a saber:

- El Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020.
- La Política de Vinculación con el Medio<sup>60</sup>.

La implementación de la Política de Vinculación con el Medio ha estado acompañada por un conjunto de definiciones que la operacionalizan en su implementación, manteniendo la consistencia con los lineamientos institucionales priorizando los ámbitos de vinculación con un sentido de pertinencia y desarrollo responsable y con identidad institucional. En este nivel, se cuenta con un propio Modelo de Vinculación con el Medio, que incluye la definición de espacios, grupos y focos prioritarios de vinculación, así como los mecanismos de aseguramiento de la calidad de estas interacciones.

---

<sup>60</sup> Actualizada en 2019.

Por otra parte, la vinculación con el medio ha estado incorporada en las orientaciones del Modelo de Formación de la Universidad, Reglamento del Académico y la Política de Investigación. Estas normativas promueven y aseguran que la tercera misión institucional esté significativamente articulada con la docencia e investigación, favoreciendo el enriquecimiento mutuo entre estos ámbitos.

En base al análisis de estos antecedentes, la Universidad ha decidido presentar por primera vez el área de Vinculación con el Medio en su quinto proceso de acreditación institucional. Este análisis se ha realizado en los siguientes ámbitos: política institucional de vinculación con el medio; instancias y mecanismos de vinculación con el medio; asignación de recursos para la vinculación con el medio; vinculación con la docencia e investigación; e impacto de la vinculación con el medio.

En cada ámbito se identifican los correspondientes propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, se señalan las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad con que cuenta la Universidad, se concluye respecto de su vigencia, aplicación y resultados y de las mejoras que se desprenden de su análisis. Para este efecto se han considerado como fuentes de información la documentación y estadísticas oficiales de la Universidad. La información estadística proporcionada corresponde al período entre los años 2015 y 2019, aunque en los casos en que está disponible se hace referencia, también, al año 2020.

## 1.1 Política Institucional de Vinculación con el Medio

La Universidad ha establecido la vinculación con el medio como uno de los ejes prioritarios de su Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, relevando la importancia y el creciente compromiso institucional en este ámbito. En este plan, se ha definido como orientación estratégica para la vinculación con el medio, que la *Universidad debe vincularse con el medio impulsando proyectos junto con otros actores públicos y privados del ámbito local, nacional e internacional... que giren especialmente en la promoción de los derechos humanos de los sectores más desfavorecidos.*

Estos proyectos deben estar centrados en los ámbitos señalados en la Misión y Visión institucionales, privilegiando *la acción conjunta con instituciones afines, en especial, con las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), del capítulo chileno de Universidades Católicas, de la Federación Internacional de Universidades Católicas y demás instituciones de la Iglesia Católica.*

Lo anterior se acompaña del siguiente objetivo estratégico para la Institución: *Ser reconocida como una Universidad comprometida con los derechos humanos de los sectores desfavorecidos, mediante actividades de educación continua, de servicio a la comunidad y aprendizaje en servicio.*

Junto con este objetivo, se incorporan tres de los mecanismos que la Universidad posee para vincularse con el medio, correspondiente a servicios a la comunidad, aprendizaje-servicio y educación continua, los que luego se incorporan en la Política de Vinculación con el Medio.

Para dar cumplimiento a este propósito estratégico, la gestión de la vinculación se ha llevado adelante diferenciando las siguientes dos metas estratégicas:

- Institucionalizar la vinculación con el medio mediante la creación e implementación de una política comprometida con los derechos humanos y la creación de una instancia institucional de representatividad de las Facultades, unidades académicas y de gestión para un trabajo integrado y colaborativo, con financiamiento estable y diferenciado, que oriente, coordine, supervise y evalúe las acciones que se realicen en este ámbito.
- Crear y fortalecer los vínculos con redes e instituciones legales, nacionales e internacionales afines a nuestra identidad y a la vocación de servicio público para posicionar a la Universidad en el medio a través de programas tales como: producción académica, gestión pastoral, desarrollo artístico-cultural, educación continua, desarrollo deportivo y actividad física y asistencia técnica y consultoría.

A continuación, se detallan los propósitos establecidos para la vinculación con el medio en la política institucional que orienta su desarrollo, así como los resultados esperados en su realización. También se identifica el medio externo relevante que dicha política establece en la concreción de sus propósitos.

### **a) Propósitos y resultados esperados de la vinculación con el medio**

La formulación de la política de vinculación con el medio se ha construido progresivamente, desde su primera formulación en 2013 hasta su versión actual de 2019, buscando representar la misión y visión institucional, el propósito estratégico de la institución, los avances en el estado del arte nacional en materia de vinculación, y la participación y articulación de todos los niveles institucionales, desde la gestión central, pasando por las Facultades y Escuelas, hasta los programas que llevan a cabo la interacción con el medio en un sentido de bidireccionalidad, es decir, buscando la contribución al medio y la retroalimentación con la docencia e investigación. Todo aquello con el fin de asegurar la calidad de

los procesos formativos, la coherencia de los proyectos institucionales y la pertinencia de los perfiles de egreso de cada una de las carreras de la Universidad.

La primera versión de la Política de Vinculación con el Medio, aprobada el año 2013, fue el resultado de la meta establecida en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, que consignaba su institucionalización en las distintas áreas y niveles la Universidad. Por su parte, en el segundo Plan Quinquenal de dicho plan, para el período 2015-2020, se determinó la necesidad de revisar participativamente la política para actualizarla según las necesidades de la comunidad y los requerimientos del medio. Entre los años 2017 y 2019, la comunidad universitaria y organizaciones del medio externo relevante participaron activamente en su proceso de actualización, aprobándose una nueva versión en el año 2019.

En la actualización de la Política de Vinculación con el Medio se refuerza la coherencia con el proyecto institucional en el sentido de contribuir a la construcción de una sociedad justa, inclusiva y democrática con especial énfasis en las temáticas de juventud, educación y desarrollo humano. También se revisa el propósito establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico, referido a la promoción en la comunidad universitaria de la Responsabilidad Social Universitaria, expresándola en términos de Responsabilidad Social Territorial, según los lineamientos del Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC). De esta manera, mediante la vinculación con el medio, la Universidad busca constituirse en un referente nacional e internacional por su Responsabilidad Social Territorial que articula de manera eficiente e innovadora los ámbitos de la docencia, investigación con el de vinculación con el medio.

La Política de Vinculación con el Medio de la Universidad, revisada y actualizada, define los principios orientadores de sus iniciativas en este ámbito y cuenta con propósitos y objetivos explícitos que permiten asegurar su pertinencia y calidad. Los principios orientadores de la política, que dan testimonio del contenido de los propósitos que guían el quehacer de la Universidad en su vinculación con el medio, se encuentran alineados con el Proyecto Institucional. Estos principios son los siguientes:

1. Como institución educativa Salesiana, el Modelo de Formación se inspira en el Sistema Preventivo elaborado por Don Bosco. En este modelo, la razón es pilar de diálogo y construcción de conocimiento compartido dentro de un ambiente de amabilidad en las relaciones interpersonales, favoreciendo la enseñanza integrando la cultura, ciencia, evangelización y la experiencia comunitaria basada en la presencia<sup>61</sup>.
2. La Vinculación con el Medio se lleva a cabo como un compromiso de Responsabilidad Social Territorial que busca establecer diálogos y generar alianzas público-privadas para contribuir con el desarrollo humano integral de los territorios vulnerables. Se privilegia la mirada territorial considerando los factores históricos, subjetivos y particulares de cada comunidad, teniendo la “escucha” como punto de partida para establecer diálogos horizontales que produzcan iniciativas conjuntas y aprendizajes mutuos.
3. La Vinculación con el Medio asume los desafíos globales comprometiéndose con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles 2030 articulándose con organizaciones e instituciones para su cumplimiento.
4. Desde nuestro compromiso con los derechos humanos, se otorga especial interés al posicionamiento del enfoque de equidad de género e inclusión como estrategias formativas para la Comunidad universitaria y su entorno significativo. De cara a los nuevos escenarios sociales, la Universidad elige tener un rol activo, participativo y crítico, que expresa su responsabilidad como

---

<sup>61</sup> Modelo de Formación UCSH (2019) Una formación con identidad, páginas 10-16.

Institución generadora de saberes anclados en valores humanistas y que representan los cambios del país.

5. La Vinculación con el Medio que desarrolla la Universidad asume la indisociabilidad entre docencia, investigación y vinculación a través de iniciativas, proyectos y programas basados en experiencias comunitarias en torno al aprendizaje. Es un proceso académico definido y ejecutado en función de las necesidades y exigencias de la sociedad, expresado en una docencia e investigación que vinculan a nuestros estudiantes con los desafíos socioculturales, articulando una relación bidireccional entre la universidad y la sociedad<sup>62</sup>.
6. La Vinculación con el Medio hunde sus raíces en la Doctrina Social de la Iglesia que apuesta por un Desarrollo Humano Integral y Sostenible, incluyendo el desarrollo de todas las dimensiones humanas, con la centralidad en la dignidad de la persona humana y de todos los pueblos. Las iniciativas de vinculación con el medio son parte de un llamado evangelizador de la “Iglesia en salida” (Papa Francisco), con foco prioritario en las víctimas de la “Cultura del Descarte”, en especial: personas en contextos de encierro, adultos mayores, migrantes, pueblos originarios, personas con discapacidad, niños-niñas y jóvenes<sup>63</sup>.
7. El Modelo de Gestión de la Vinculación con el Medio sitúa a las unidades académicas como el espacio preferente de la vinculación con el medio en la Universidad. Los académicos y estudiantes tienen un rol protagónico en el desarrollo de iniciativas, proyectos y programas, asegurando su pertinencia y bidireccionalidad. Asimismo, los titulados también tienen un rol relevante por su contribución a la actualización de los perfiles de egreso, adecuaciones curriculares y formación continua.
8. La Vinculación con el Medio contribuye a la formación integral del estudiante tanto en el ámbito personal, social y trascendente, con el fin de servir y transformar la sociedad desde el ejercicio de su profesión. Los distintos momentos y modalidades de la vinculación son parte de un itinerario formativo que busca educar “buenos cristianos y honestos ciudadanos” (Don Bosco).

La vinculación con el medio de la Universidad tiene como propósito contribuir a la construcción de una sociedad justa, inclusiva y democrática, con énfasis en las temáticas de Juventud, Educación y Desarrollo Humano. Los resultados de esta contribución se manifiestan en dos momentos, uno intrainstitucional y otro extrainstitucional. La vinculación interna se integra el proceso formativo, mientras que la vinculación externa contribuye al entorno significativo y su desarrollo. En este marco, la Universidad busca constituirse en referente nacional e internacional por su Responsabilidad Social Territorial, que articula de manera eficaz e innovadora los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación.

La Vinculación con el Medio es un decidido compromiso con la comunidad entorno a una mutua colaboración entre las instituciones de educación superior y su entorno (local, regional, estatal, nacional, global) para el intercambio recíprocamente beneficioso de conocimientos y recursos en un contexto de colaboración y reciprocidad. Este tiene la finalidad de enriquecer el trabajo académico, la investigación y la actividad creadora; mejorar el currículo, la enseñanza y el aprendizaje; preparar ciudadanos educados y comprometidos; fortalecer los valores democráticos y la responsabilidad cívica; abordar cuestiones sociales críticas; y contribuir al bien común.

A partir de la trayectoria del proyecto universitario salesiano y su manifiesto compromiso social y público, la Política de Vinculación con el Medio plantea como objetivo general: *Contribuir a la generación de aprendizajes y beneficios mutuos entre la Comunidad universitaria y su medio externo significativo mediante el desarrollo de iniciativas, proyectos y programas bidireccionales y de calidad, que favorezcan*

---

<sup>62</sup> Cf. Estatutos Universidad Católica Silva Henríquez (2018); Política de investigación (2019); Reglamento del académico (2018)

<sup>63</sup> Modelo de Formación UCSH (2019) Páginas 17-18.

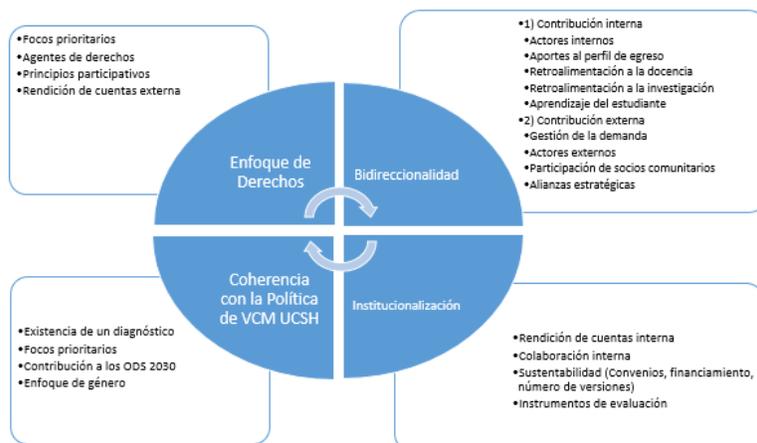
*la interacción entre los ámbitos disciplinarios, productivos y profesionales para aportar en el desarrollo humano integral y sostenible de la sociedad, en especial en los ámbitos de juventud, educación y derechos humanos.*

Para el cumplimiento de este objetivo general, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Potenciar el trabajo colaborativo y articulado con la Sociedad Civil, el Estado, la empresa y la Iglesia, para el desarrollo de iniciativas de vinculación orientadas al aprendizaje mutuo y desplegadas con estándares de calidad e impacto tanto al interior de la Comunidad universitaria como en su medio externo significativo.
- Promover la articulación e intercambio en los temas de Desarrollo Humano Integral y Sostenible de instituciones afines al proyecto institucional, especialmente la Congregación Salesiana, Red de Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), Capítulo chileno de Universidades Católicas, Federación Internacional de Universidades Católicas y demás instituciones de la Iglesia Católica.
- Fortalecer el alcance, aprendizaje y aporte en política pública de las iniciativas y acciones en temas de Juventud, Educación y Desarrollo Humano donde la Universidad ha centrado sus esfuerzos.
- Desarrollar un modelo de gestión, evaluación y financiamiento que asegure la calidad y fortalezca el rol de las unidades académicas como el espacio preferente donde se realiza la vinculación con el medio.

En la concreción de los propósitos y objetivos de la vinculación con el medio, la Universidad ha determinado ámbitos de desarrollo y mecanismos significativos para cada uno de ellos. De esta manera, se busca que estas acciones de vinculación permitan el desarrollo de experiencias de aprendizaje mutuo entre el medio y la comunidad universitaria: estudiantes, académicos y titulados (ver Figura 1.1.1).

**FIGURA 1.1.1: DIMENSIONES VINCULACIÓN CON EL MEDIO**



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

Por otra parte, para la Universidad, el sello identitario de su vinculación con el medio se funda en la complementariedad de cuatro dimensiones: enfoque de derechos, bidireccionalidad, coherencia con la Política de Vinculación con el Medio e institucionalización<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> Orientaciones para la Vinculación con el Medio UCSH (2020).

- Enfoque de derechos: es parte constitutiva del proyecto institucional desde sus orígenes, expresado en el compromiso por la defensa y promoción de los derechos humanos. Este vínculo ha orientado las decisiones estratégicas de la Universidad y es un parámetro central para orientar y evaluar nuestra contribución a la sociedad. El enfoque de derechos es el principio que le da identidad a las acciones institucionales, particularmente en el área de vinculación con el medio.
- Bidireccionalidad: la Universidad la asume como el beneficio, aprendizaje y desarrollo mutuo, es decir, tanto interno y externo de la Institución, que se alcanza con las actividades realizadas a través de sus proyectos de vinculación. Junto con promover el diálogo y el reconocimiento del entorno y sus necesidades, la bidireccionalidad está orientada al bien común, a la retroalimentación con fines de mejora continua y al impacto de los proyectos y actividades desarrolladas.
- Coherencia con la Política de Vinculación con el Medio: a nivel de la gestión, las iniciativas de vinculación con el medio deben ser coherentes con el proyecto institucional y los principios que lo orientan. Asimismo, políticas y mecanismos aseguran el funcionamiento y calidad de las acciones que se despliegan.
- Institucionalización: es fundamental que la consistencia interna de la vinculación con el medio esté también alineada con metas institucionales de sustentabilidad y fortalecimiento, tal como se proyecta en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020. Mecanismos de evaluación, mejoramiento e institucionalización se incorporan progresivamente a las acciones de vinculación con el medio para cumplir con esta dimensión.

Estas cuatro dimensiones constituyen los principales parámetros con los cuales la Universidad evalúa la calidad y lleva a cabo acciones de mejoramiento sobre sus programas e iniciativas de vinculación con el medio en todos los niveles del quehacer institucional.

De acuerdo con estos antecedentes, la Política de Vinculación con el Medio de la Universidad define claramente el carácter y finalidad de este ámbito de desarrollo institucional, así como también establece las orientaciones y objetivos que se deben cumplir en su desarrollo. Estas definiciones están actualizadas, son coherentes con los propósitos institucionales y con los criterios vigentes de aseguramiento de calidad del medio universitario nacional y se encuentran operando en todos los niveles del quehacer universitario. Las dimensiones de la vinculación con el medio de la universidad son la base del Modelo de Evaluación que revisaremos con más detalle a lo largo del Informe sirviendo para la mejora continua de los procesos de acuerdo a nuestros lineamientos institucionales.

## **b) Identificación del medio externo relevante**

En la identificación del medio externo o entorno relevante, la Universidad reconoce como ámbitos para el desarrollo de sus actividades de vinculación con el medio, cada uno de los siguientes ámbitos: productivo, público, social y territorial, educacional y eclesial. Los alcances de cada uno de estos ámbitos, se establecen en los siguientes términos:

- **Ámbito productivo:** conjunto de organizaciones productoras de bienes o servicios con que la Universidad se vincula para lograr el desarrollo del aprendizaje práctico de los estudiantes, el mejoramiento curricular de los programas de formación y la inserción laboral de los egresados en función de los requerimientos de capital humano para el desarrollo productivo del país y la prestación de servicios que estas organizaciones demandan.

- **Ámbito público:** conjunto de organismos públicos y del Estado con que la Universidad se vincula para fortalecer las competencias profesionales de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en el ámbito productivo y social.
- **Ámbito social y territorial:** conjunto de organizaciones, instituciones y agrupaciones de la sociedad civil con que Universidad se vincula para favorecer la formación identitaria de sus estudiantes, la participación de los académicos en redes y la inserción de la comunidad universitaria en el medio local como resultado del apoyo a las iniciativas que estas entidades emprendan en el campo del desarrollo humano integral.
- **Ámbito educacional:** conformado por los distintos espacios e instituciones de educación formal, informal y no formal con quienes trabaja la Universidad para consolidar su reconocimiento como una comunidad académica experta e innovadora en el campo de la pedagogía, centrada en la formación de profesionales e investigadores de la educación, y que promueve la equidad desde una perspectiva contextualizada y abierta a la diversidad del ser humano y su cultura.
- **Ámbito eclesial:** conjunto de instituciones, movimientos y comunidades de la Iglesia Católica con las que la Universidad busca el fortalecimiento del sello identitario de la comunidad universitaria como resultado de su colaboración en los proyectos pastorales, educativos y solidarios que estas instituciones emprenden en servicio de los sectores socialmente desfavorecidos.

De esta manera, en cada uno de los ámbitos referidos, no sólo se identifica el medio externo relevante, sino también los distintos aspectos del quehacer de la comunidad universitaria, referidos a la docencia, la investigación y la gestión institucional, en los que se espera que impacte la vinculación con el medio. Las modalidades por las que se formaliza esta vinculación, pueden corresponder a convenios, alianzas o acuerdos con las organizaciones, instituciones, comunidades, espacios, movimientos u otras agrupaciones correspondientes a estos ámbitos, a través de los diversos mecanismos de interacción establecidos en la Política de Vinculación con el Medio (ver figura 1.1.2).

**FIGURA 1.1.2: ÁMBITOS DE DESARROLLO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO**



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

Por otra parte, en la identificación del medio externo relevante, la Política de Vinculación con el Medio también establece espacios y grupos o focos de interacción. En relación con los espacios de interacción, correspondientes a las organizaciones o instituciones con las que la Universidad desarrolla preferentemente convenios, alianzas o acuerdos, en el marco de los propósitos institucionales, estos se distinguen a nivel nacional e internacional.

**TABLA 1.1.1: ESPACIOS DE INTERACCIÓN A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL**

<b>Nivel</b>	<b>Sector</b>	<b>Organizaciones</b>
<b>Nacional</b>	Sector Público	Ministerios Municipalidades Otros organismos públicos
	Sociedad Civil	Fundaciones Juntas Vecinales ONG Otras organizaciones comunitarias
	Empresas	PYMES Microempresas Asociaciones
	Redes de Colaboración	Redes Académicas Redes Institucionales Capítulo Chileno de Universidades Católicas
	Obras de Iglesia	Obras Salesianas Obras Diocesanas Otras obras de Iglesia
	Titulados	Comunidades Redes
<b>Internacional</b>	Instituciones Afines	Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC) Organización de Universidades Católicas de América Latina (ODUCAL)
	Otras Instituciones	Instituciones de Educación Superior Redes Académicas Redes Institucionales Embajadas

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

Asimismo, la Universidad busca que las iniciativas de vinculación con el medio, en los ámbitos de desarrollo y a través de los mecanismos de interacción establecidos, contribuyan y generen impactos medibles y sostenibles en el tiempo, y que estén orientadas preferentemente hacia los temas de juventud, educación y desarrollo humano, en los cuales la Universidad busca constituirse como referente.

En tal sentido, se privilegia la institucionalización de convenios, alianzas y acuerdos que mantengan actividad y vigencia durante al menos tres años consecutivos. De igual manera, se privilegia el desarrollo de diagnósticos bidireccionales, para que la vinculación responda a necesidades detectadas, retroalimente la docencia e investigación, y contribuya a la instalación de capacidades sostenibles en el tiempo en beneficio de la comunidad que actúa como socio comunitario.

Por otra parte, a nivel nacional, el talento de las personas en la academia y en la gestión, junto con los recursos financieros destinados, la Universidad busca su focalización, de manera preferencial, aunque no exclusiva, en algunas regiones y comunas del país. A nivel regional el espacio preferencial

corresponde a la macro zona central, constituida por las regiones Metropolitana de Santiago, Valparaíso y O'Higgins. A nivel comunal, el trabajo preferente se realiza en aquellas que cumplan, al menos, dos de los tres siguientes criterios:

- Proximidad territorial a los campus de la Universidad.
- Procedencia de los estudiantes de la Universidad.
- Comunas con mayor índice de vulnerabilidad.

En relación con los focos o grupos prioritarios con los que la Universidad busca trabajar bidireccionalmente, en conformidad con la Política de Vinculación con el Medio y su orientación de Responsabilidad Social Territorial, corresponden a:

- Niñas, niños y jóvenes.
- Adultos mayores
- Pueblos indígenas
- Migrantes
- Personas en situación de discapacidad
- Personas privadas de libertad

De acuerdo con estos antecedentes, la Universidad identifica y prioriza sus ámbitos de desarrollo en función de los propósitos institucionales y el reconocimiento de las necesidades de su medio significativo, en un sentido bidireccional, desplegando mecanismos apropiados a cada uno de los ámbitos y niveles de interacción que desarrolla. Se precisa el medio externo significativo de la vinculación con el medio, delimitando espacios, grupos y focos prioritarios de interacción. Estos aspectos de la política se operacionalizan efectivamente en un modelo propio de vinculación con el medio orientando efectivamente las actividades que la Universidad desarrolla en este ámbito desde una perspectiva de responsabilidad social territorial.

## 1.2. Instancias y Mecanismos de Vinculación con el Medio

La meta establecida en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2010, respecto de la institucionalización de la vinculación con el medio, no sólo estableció la creación e implementación de una política institucional, sino también la creación de una instancia institucional representativa de las Facultades, unidades académicas y de gestión. En este cometido, la Universidad ha desarrollado un sistema integral de aseguramiento de la calidad de su vinculación con medio, que incorpora mecanismos sistemáticos y anclados en todas las áreas y niveles de la organización institucional.

Desde las Facultades y sus unidades académicas, pasando por la Dirección de Vinculación con el Medio, hasta el nivel de los programas e iniciativas, los mecanismos de vinculación contienen todas las orientaciones y condiciones que aseguran su calidad y proyectan su impacto en el entorno, de manera bidireccional. Dentro de los mecanismos de vinculación, la Universidad ha logrado sostener un incremento en la cantidad de interacciones realizadas con el entorno, expandiendo el alcance y profundidad de su vinculación con el medio.

A continuación, se detallan las instancias establecidas para la planificación y evaluación de las actividades de vinculación con el medio a nivel institucional, así como de los mecanismos de interacción que se contemplan para la realización de estas actividades.

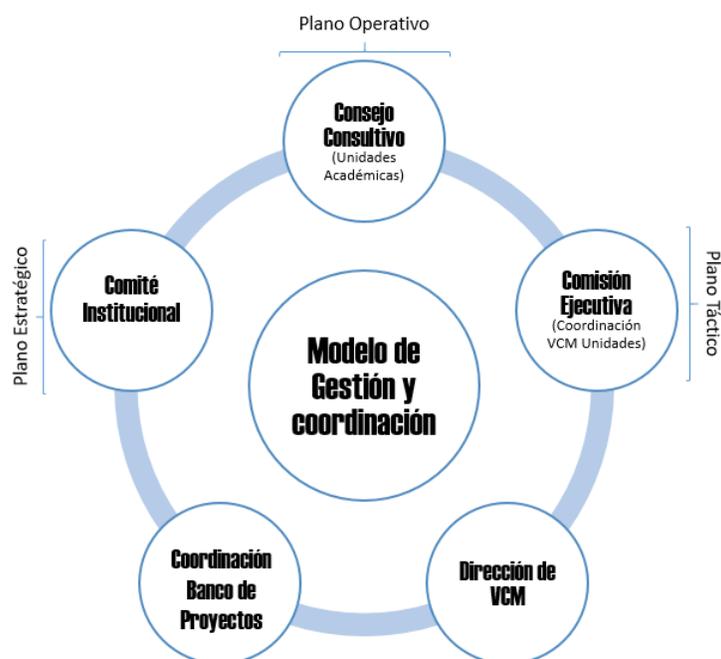
### **a) Instancias de planificación y evaluación**

Toda iniciativa, proyecto y programa de vinculación con el medio realizado en la Universidad, debe estar en coherencia con el Proyecto Institucional, asegurando así aprendizajes mutuos entre la comunidad universitaria y su entorno relevante para contribuir a la sociedad. Para ello, la Universidad ha establecido para su vinculación con el medio, un sistema integral de aseguramiento de la calidad que articula ámbitos fundamentales para una planificación orientada a la calidad. Este sistema se compone de:

- Modelo de Gestión y Coordinación
- Sistema de Planificación y Financiamiento
- Modelo de Evaluación

El Modelo de Gestión y Coordinación articula las distintas instancias de gestión y coordinación institucional de la vinculación con el medio para su desarrollo en coherencia con los lineamientos institucionales. El Modelo enfatiza la colaboración interna entre los distintos niveles institucionales, fortaleciendo el rol de las unidades académicas, en particular, como el espacio preferente para el desarrollo de la vinculación con el medio y promoviendo el valor de la interdisciplinariedad para el trabajo de calidad (ver figura 1.2.1).

**FIGURA 1.2.1: MODELO DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN VCM**



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

Junto con los principios orientadores de la Política, el Modelo de Gestión y Coordinación adhiere a los principios de gobierno abierto: participación, transparencia, colaboración y rendición de cuentas. Tanto en sus acciones internas como en la comunicación al medio externo, se operacionalizan instancias y mecanismos que permiten el flujo y la comunicación permanente para asegurar estándares de calidad en la gestión institucional, así como también para la difusión de la información y la participación en los procesos.

En el direccionamiento, coordinación y retroalimentación del quehacer en vinculación con el medio tanto en las unidades académicas como en las de gestión, intervienen diferentes planos de gestión, en términos estratégico, táctico y operativo. En el plano estratégico, la Universidad dispone del Comité Institucional de Vinculación con el Medio, presidido por el Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil e integrado por el Director de Dirección de Vinculación con el Medio, los Decanos de Facultad, el Director del Centro de Extensión y Servicios, el Director de Planificación y Desarrollo y el Director de Comunicaciones. Un profesional del Área de Sistematización y Evaluación de la Dirección de Vinculación con el Medio actúa como Secretario Ejecutiva de la Comisión, la que debe reunirse dos veces al año. Los objetivos de la Comisión son:

- Generar lineamientos institucionales en vinculación con el medio.
- Aprobar documentos instruccionales en materia de vinculación con el medio.
- Recibir la rendición de cuentas sobre el estado del arte de la vinculación con el medio en la Universidad, por parte del Director de Vinculación con el Medio.

En este plano, se cuenta también con la Coordinación del Banco de Proyectos, espacio de incubación de proyectos académicos e institucionales que, desde distintas unidades de gestión, alinean sustentabilidad, innovación y vinculación con el medio con el ser y quehacer de la universidad, es decir,

con su misión y visión. De esta manera, el banco articula proyectos pertinentes que transforman y promueven soluciones a los desafíos del entorno social y global. Esta instancia es liderada por la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales, dependiente de la Dirección de Planificación y Desarrollo.

En el plano táctico, la Universidad cuenta con una Comisión Ejecutiva compuesta por los Coordinadores de Vinculación con el Medio de las unidades académicas y es convocada por la Dirección de Vinculación con el Medio, debiendo reunirse dos veces al año. Esta instancia persigue los siguientes objetivos:

- Transmitir los lineamientos institucionales en vinculación con el medio a las diferentes unidades académicas y de gestión.
- Difundir y coordinar acciones que operacionalicen las directrices institucionales para las unidades.
- Facilitar la retroalimentación y articulación entre las unidades académicas y unidades de gestión que trabajan en el ámbito de la vinculación con el medio.

En el plano operativo, la instancia que toma decisiones a nivel de las unidades académicas es el Consejo Consultivo, instancia que reúne al Director de Escuela, el Coordinador de Vinculación con el Medio de la Escuela y representantes de los titulados, socios estratégicos (empleadores), socios comunitarios (centros de prácticas), estudiantes y un representante de la Dirección de Vinculación con el Medio. De esta forma, es la instancia que sostiene la relación permanente de colaboración y reciprocidad con titulados, empleadores, socios comunitarios y socios estratégicos, con la finalidad de:

- Orientar y retroalimentar el trabajo en vinculación con el medio de cada Escuela
- Adecuar la oferta formativa de las carreras al contexto laboral y necesidades reales de la sociedad chilena.

En este plano, es muy importante la función de Coordinación de Vinculación con el Medio de Escuela, la cual puede recaer en una o varias personas según las posibilidades de cada unidad. El propósito de esta función es impulsar, acompañar y asegurar que las iniciativas de vinculación con el medio se realicen en sintonía con los propósitos institucionales.

A nivel institucional, la organización y desarrollo de la vinculación con el medio es dirigida por Dirección de Vinculación con el Medio<sup>65</sup>. Creada en 2014, esta unidad es responsable de coordinar, orientar, supervisar y evaluar las iniciativas de vinculación con el medio, así como de implementar la política institucional en este ámbito. Depende de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, y sus principales funciones corresponden a:

- Generar y mantener vínculos con los ámbitos disciplinarios, productivos y profesionales que correspondan a la Universidad, con el fin de lograr experiencias de aprendizaje mutuo con actores públicos y privados.
- Vincular e impulsar proyectos, a través de sus áreas de trabajo, junto a otros actores públicos y privados del ámbito local, nacional e internacional en la promoción de los derechos humanos y en favor de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común.
- Asegurar una adecuada implementación de la Política de Vinculación con el Medio, mediante procesos de seguimiento y evaluación en las distintas unidades académicas y de gestión.

---

<sup>65</sup> Resolución de Rectoría 2014/09

- Diseñar e implementar mecanismos de sistematización de la información, principalmente con la creación y actualización de un catastro Institucional de acciones de vinculación con el medio, incorporando datos relevantes de su ejecución e impacto.

Esta Dirección está conformada por cuatro áreas: Área Gestión de las Culturas y Patrimonio; Área Responsabilidad Social Universitaria y derechos humanos; Área Sistematización y Evaluación; y Área ALUMNI UCSH (ver Figura 1.2.1).

**FIGURA 1.2.2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO**



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

En relación con el Sistema de Planificación y Financiamiento de la vinculación con el medio, éste se encuentra integrado al Sistema de Planificación Institucional, correspondiente al mecanismo por el cual la Universidad realiza anualmente la planificación operativa de sus actividades y asigna los recursos financieros para su realización, de acuerdo a los objetivos, metas y líneas de acción establecidas en su Plan de Desarrollo Estratégico.

En particular, todas las unidades académicas y de gestión que planifican anualmente actividades de vinculación con el medio, deben identificarlas con alguna línea de acción establecida en el Programa Quinquenal de Actividades, que es el instrumento que operacionaliza el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad. Estas líneas de acción están asociadas a las metas establecidas para el cumplimiento del objetivo definido para el Eje de Vinculación con el Medio en dicho plan estratégico.

Adicionalmente, para aquellas unidades académicas y de gestión, cuya función sea fundamentalmente el desarrollo de actividades de vinculación con el medio, en el Sistema de Planificación Institucional se asigna centralizadamente los recursos para el financiamiento de su personal de planta y el funcionamiento de sus dependencias. También el sistema contempla la planificación de actividades de vinculación con el medio con financiamiento externo, bajo la modalidad de proyecto financiado.

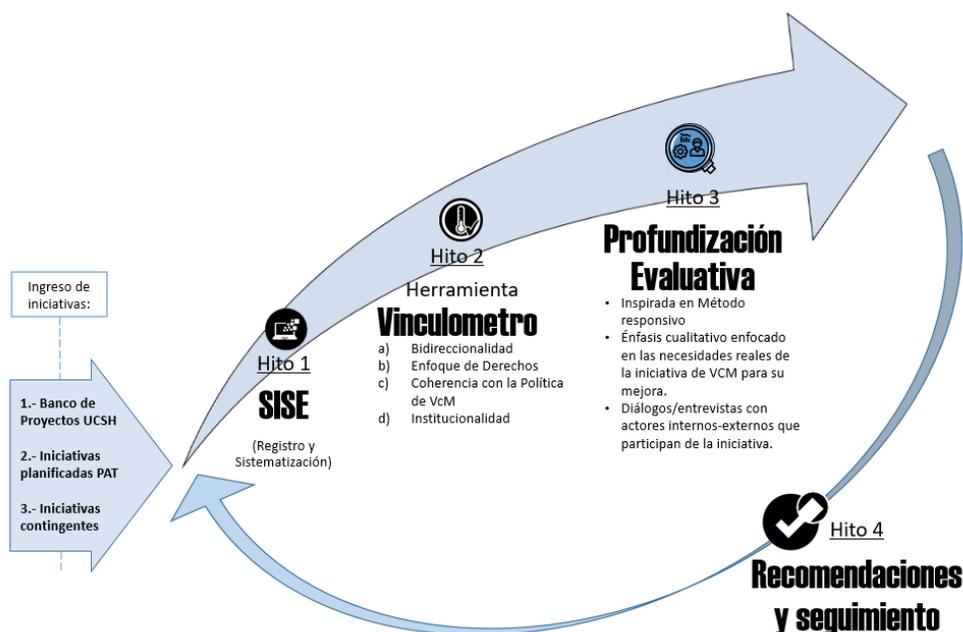
En este sentido, en el año 2017, bajo la dependencia de la Dirección de Planificación y Desarrollo, crea la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de proyectos y la conformación de redes de trabajo colaborativo e interdisciplinar en la Universidad. Esta Unidad funciona como una plataforma de apoyo para el desarrollo de proyectos de vinculación con el medio la comunidad universitaria, entre otras iniciativas. Este apoyo comprende, además de la formulación de los proyectos, la captación de fuentes de financiamiento externas, la coordinación y control de su adjudicación y ejecución, la rendición de los fondos adjudicados en los plazos y formas requeridos, así como la entrega de información para la toma de decisiones por parte de la Universidad.

Respecto del Modelo de Evaluación de las actividades de vinculación con el medio de la Universidad, éste se caracteriza por el énfasis en el enfoque participativo y de derechos, el uso de metodologías mixtas de análisis, el fomento de un circuito evaluativo orientado a la toma de decisiones informada y, por ende, orientado a la mejora continua. Por su parte, el modelo contempla el desarrollo de cuatro hitos (ver figura 1.2.3):

- Registro y sistematización en plataforma SiSE
- Vinculómetro
- Profundización evaluativa
- Recomendaciones y seguimiento

La plataforma SiSE es el sistema institucional para el registro, sistematización y evaluación de las iniciativas de vinculación utilizado por las unidades académicas y de gestión desde el año 2014. La Dirección de Vinculación con el Medio es la responsable del monitoreo y análisis de las iniciativas de vinculación con el medio registradas en esta plataforma. No obstante, algunos programas institucionales de vinculación con el medio tienen fuentes mixtas de información, es decir, según la naturaleza del programa o iniciativa de vinculación con el medio, se dispone también de sistemas de registro de la información específicos.

**FIGURA 1.2.3: MODELO DE EVALUACIÓN VCM UCSH**



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

El desarrollo de los cuatro hitos contemplados en el Modelo de Evaluación de las actividades de vinculación con el medio, se realiza de acuerdo a las siguientes definiciones prácticas:

**TABLA 1.2.1: ESPACIOS DE INTERACCIÓN A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL**

Hitos	Definiciones Prácticas
<p><b>1. Registro y Sistematización en Plataforma SiSE</b></p>	<p>El primer hito corresponde al registro de la información, mediante un formulario online en la plataforma SiSE, de las iniciativas, previamente diseñadas y con recursos para su implementación. La estructura del informe responde y acompaña a las diferentes etapas de desarrollo de cualquier acción de vinculación con el medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Coherencia con la Política de Vinculación con el Medio</li> <li>- Evaluación</li> </ul> <p>Las iniciativas poseen tres vías de entrada a la plataforma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de Proyectos UCSH</li> <li>- Plan Anual de Trabajo</li> <li>- Detección de iniciativas contingentes.</li> </ul> <p>El ingreso de la información en la plataforma es responsabilidad de los gestores o ejecutores de las iniciativas.</p>
<p><b>2. Vinculómetro</b></p>	<p>En el segundo hito se aplica un instrumento de medición de carácter cuantitativo basado en la información ingresada en la plataforma SiSE. Este instrumento ofrece métricas relativas a cuatro dimensiones o atributos, estipulados institucionalmente, como aspectos relevantes para el aseguramiento de la calidad de las iniciativas de vinculación con el medio, de acuerdo con los estándares fijados por la Universidad. Estas dimensiones o atributos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque de derechos</li> <li>- Bidireccionalidad</li> <li>- Coherencia con la Política de Vinculación con el Medio</li> <li>- Institucionalización</li> </ul> <p>Dado que la evaluación es aplicada a distintas escalas (actividades, proyectos, programas etc.), su resultado permite representar la calidad de una acción de vinculación con el medio de acuerdo con el grado (porcentaje) de cumplimiento de las dimensiones o atributos indicados, con el propósito de identificar y aplicar acciones de mejora y calibrar su consistencia con el Proyecto Institucional.</p>
<p><b>3. Profundización Evaluativa</b></p>	<p>En esta etapa se realiza un proceso de selección de iniciativas de vinculación con el medio a las que se les aplica instrumentos cualitativos bajo el método de estudio de caso siguiendo el Modelo Responsivo. Los objetivos en esta etapa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la experiencia de los diferentes actores involucrados (estudiante, docente, funcionario, socio comunitario, socio estratégico, etc.).</li> <li>- Reajustar, de manera dinámica, el diseño de las iniciativas de vinculación con el medio a las necesidades y expectativas de los actores.</li> </ul>
<p><b>4. Recomendaciones y Seguimiento</b></p>	<p>El objetivo de esta última etapa es consolidar los hallazgos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos de evaluación y realizar las recomendaciones para la mejora continua. Estos resultados debieran traducirse en planes de fortalecimiento y servir de retroalimentación para la formulación o ajuste de planes estratégicos, según las necesidades de las unidades responsables y los requerimientos institucionales. Simultáneamente, la Dirección de Vinculación con el Medio, en conjunto con la Unidad respectiva, deben adquirir el compromiso de hacer seguimiento de la implementación de las recomendaciones sugeridas.</p>

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

De acuerdo con estos antecedentes, la Política de Vinculación con el Medio y el Sistema Integral para el Aseguramiento de la Calidad en vinculación con el medio (SIAC VCM) integran un modelo articulado que permite asegurar la calidad de los mecanismos y acciones de Vinculación con el

Medio, siendo coherentes con los propósitos y lineamientos institucionales. Las instancias de gestión y planificación de la vinculación con el medio permiten un trabajo coordinado y colaborativo al interior de la comunidad universitaria articulando instancias y funciones en distintos planos, a saber, estratégico, táctico y operativo. El Modelo de Evaluación permite analizar sistemáticamente las iniciativas de cara a la mejora continua a partir de las dimensiones de la vinculación con el medio determinadas a la luz de las orientaciones institucionales.

## b) Mecanismos de interacción

La Universidad lleva a cabo sus iniciativas de vinculación con el medio de manera sistemática a través de diversos mecanismos de interacción que permiten alcanzar de la mejor manera los objetivos de la política institucional para este ámbito. Estos mecanismos aseguran tanto la contribución al interior de la Universidad como a la comunidad externa, incorporando procedimientos de registro y medición de impacto de las acciones desarrolladas.

Siguiendo la propuesta del Manual de Valencia<sup>66</sup> se ha hecho una distinción entre macro, meso y micro mecanismos de vinculación con el medio, lo que permite diferenciar entre aquellos mecanismos directamente ejecutados como parte de la vinculación con el medio y aquellos que se potencian recíprocamente en zonas de intersección con la docencia, investigación y gestión institucional.

En términos de los macro mecanismos de vinculación con el medio, comprenden fundamentalmente aquellos programas institucionales transversales que responden a las orientaciones establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 y que se pueden identificar principalmente en tres ámbitos: servicios a la comunidad, Aprendizaje Servicio y educación continua (ver tabla 1.2.2.).

**TABLA 1.2.2: MACRO MECANISMOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

Mecanismo de interacción	Definición práctica
<b>Servicios a la Comunidad</b>	Comprende iniciativas, proyectos y programas a través de los cuales la Universidad busca contribuir a la juventud, educación y desarrollo humano. La vinculación puede incluir atención de personas o comunidades a través de centros de vinculación con el medio, clínicas, programas focalizados, entre otros mecanismos. Para la Universidad tienen especial atención los grupos determinados como focos de interacción o prioritarios.
<b>Aprendizaje Servicio</b>	Comprende desarrollo de metodologías de innovación en la docencia que combina currículo académico, aprendizaje de contenidos, desarrollo de competencias y valores, y tareas de servicio a la comunidad, integrando el servicio solidario con educación y autoconocimiento.
<b>Educación Continua</b>	Comprende desarrollo y promoción de programas de capacitación y formación que entregan nuevas herramientas a personas que, teniendo una formación profesional o disciplinaria previa, desean actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias. Los requerimientos de formación o capacitación pueden surgir de iniciativas de las unidades académicas o ser demandados por instituciones de los distintos ámbitos: productivo, público, social-territorial, educacional y eclesial.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

<sup>66</sup> Documento de base para un “Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico”, 2014.

En la actualidad, la Universidad cuenta con centros, clínicas y programas cuya actividad principal está centrada en estos tres ámbitos. En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídica y Económicas, funciona el más antiguo de ellos, correspondiendo al Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC), creado en 1993, y que ofrece atenciones en salud mental a través de tres programas: psicología clínica; familia; y psicopedagogía y aprendizaje. En esta Facultad también funciona, desde el año 2010, la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho, orientada a atender casos de sectores vulnerables y de migrantes, que requieren asesoría jurídica. Por su parte, en la Facultad de Educación, la Escuela de Educación Matemática, desde el año 2017 mantiene la Clínica Matemática para la atención de estudiantes de establecimientos escolares que requieran ayuda en sus estudios.

En la Facultad de Educación, desde el año 2019, también funciona el Observatorio de Aprendizaje Servicio (OAS), dependiente del Centro de Estudios y Aprendizaje Basado en la Comunidad, cuya finalidad es fortalecer la vinculación de las actividades de Aprendizaje Servicio con las funciones de docencia de pregrado e investigación. Esta iniciativa tiene su origen en el año 2011, cuando un grupo de académicos se vinculan con otras universidades promotoras de esta metodología, por su coherencia con los propósitos institucionales y la tradición histórica de la Universidad. Posteriormente, en el año 2013, se crea, en la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, una unidad dedicada a la coordinación de estas actividades, base del actual observatorio.

En la Facultad de Ciencias de la Salud, funciona la Clínica Fonoaudiológica de la Escuela de Fonoaudiología, desde el año 2016, la que cuenta con cuatro áreas de servicio: clínica de audiología, clínica de voz, clínica de adultos y adultos mayores y clínica infanto-juvenil. Por su parte, desde el año 2019, funciona la Clínica Kinésica de la Escuela de Kinesiología, con dos áreas de servicio: musculoesquelética y neurorehabilitación.

Asimismo, en la Vicerrectoría Académica funciona, desde el año 2000, el Centro de Extensión y Servicios<sup>67</sup> (CES), unidad responsable del fomento y apoyo de la oferta de educación continua y de la realización de programas de servicios para los sectores productivos y sociales, por parte de las Facultades. En la actualidad comprende tres áreas: formación continua y capacitación, asistencia técnica educativa y nivelación de estudios.

También en esta Vicerrectoría, funciona la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico, de la cual depende el Programa Propedéutico UCSH, creado en el año 2010 y que está dirigido a estudiantes de la Red Colegios Colaboradores y Centros de Práctica de la Universidad en la Región Metropolitana, que demuestren un destacado desempeño escolar. Los estudiantes que aprueben el programa tienen la posibilidad de acceso directo al Programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades. Adicionalmente, esta unidad, desde el año 2016, es responsable de la gestión del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), financiado por el Ministerio de Educación.

En relación con los meso mecanismos de vinculación con el medio, éstos corresponden a programas proyectos institucionales transversales y colaborativos entre unidades académicas y de gestión, los que se desarrollan en los ámbitos de: desarrollo artístico, cultural y patrimonial; actividades pastorales y de acción solidaria; actividades de voluntariado profesionalizante; actividades físicas, deportivas y recreativas; divulgación de la investigación; e innovación y transferencia de conocimientos (ver tabla 1.2.3).

---

<sup>67</sup> Reglamento orgánico Universidad Católica Silva Henríquez (2019), página 17.

**TABLA 1.2.3: MESO MECANISMOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

Mecanismo de interacción	Definición práctica
<b>Desarrollo Artístico, Cultural y Patrimonial</b>	Comprende creación, difusión, promoción y rescate de las actividades artísticas, culturales y patrimoniales que contribuyen al desarrollo de personas y al fortalecimiento de ciudadanía cultural.
<b>Actividades Pastorales y de Acción Solidaria</b>	Comprende programas y actividades dirigidas a la creación de espacios de formación personal y comunitaria que favorecen desarrollo social y espiritual según la identidad salesiana, al servicio de la Iglesia y su Misión.
<b>Actividades de Voluntariado Profesionalizante</b>	Iniciativas de construcción compartida con distintas instituciones para el desarrollo del bien común y la trascendencia de la vocación profesional de sus miembros. Estas actividades no tienen anclaje curricular necesariamente.
<b>Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas</b>	Comprende desarrollo y promoción de proyectos, programas, talleres y actividades dirigidas a la creación de espacios de interacción y desarrollo integral de las personas a través del deporte, la actividad física y la recreación con la comunidad.
<b>Divulgación de la Investigación</b>	Comprende la divulgación de resultados de investigación y su incidencia pública por medios no académicos. Contribuye a la mejor comprensión de la población sobre contribuciones de la ciencia e investigación académicas.
<b>Innovación y Transferencia de Conocimientos</b>	Comprende iniciativas de construcción compartida de conocimiento e innovación, con transferencia oportuna de conocimiento generado en unidades hacia comunidad.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

El desarrollo artístico, cultural y patrimonial es uno de los meso mecanismos de vinculación con el medio con mayor consolidación a lo largo del tiempo, por la cantidad y diversidad de sus programas. En este ámbito, la iniciativa de mayor antigüedad es el Espacio ESI, sala de exposiciones, abierta a la comunidad, para exposiciones de obras de artistas nacionales, internacionales y estudiantes que mantiene y gestiona la Escuela de Educación Artística, desde el año 2012. Por su parte, el Área de Gestión de las Culturas y Patrimonio, dependiente de la Dirección de Vinculación con el Medio, gestiona once programas, cuatro de ellos con financiamiento externo (ver tabla 1.2.4).

**TABLA 1.2.4: PROGRAMAS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LAS CULTURAS Y PATRIMONIO**

Programas	Definición práctica
<b>Elencos UCSH</b>	Programa iniciado en el año 2013, su objetivo es gestionar y acompañar la labor de las agrupaciones que comprende, en su participación en diversos actos, conciertos y festividades patronales, religiosas e indígenas. Está conformado por la Fraternidad Ayllú, el conjunto de Música Antigua UCSH, el Coro UCSH y el conjunto Chilhué UCSH. La Escuela de Educación Artística tiene la dirección del Coro UCSH.
<b>Programa Conciertos UCSH</b>	Programa iniciado en el año 2013, su objetivo fomentar la difusión de la música a través de la programación de conciertos dirigidos tanto a la comunidad universitaria como local. Participan diversas agrupaciones musicales, organismos e instituciones que promueven especialmente la música chilena, entre otras.
<b>Escuelas de Rock y Música Popular</b>	Programa iniciado en el año 2014, su objetivo es generar acciones de participación cultural, empoderamiento y formación de solistas y bandas en la Región Metropolitana. Es un programa regional en convenio con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). Las sucesivas versiones de la Escuela se han complementado con el trabajo con bandas y solistas migrantes, y una primera versión, en el año 2018, exclusiva para mujeres en un trabajo colaborativo con la

Programas	Definición práctica
	Escuela de Psicología. Mantiene vínculos asociativos con la agrupación MASA (Músicos por la Autogestión de Santiago) y, adicionalmente, se vincula con la Secretaría Ejecutiva del Fondo para el Fomento de la Música.
<b>Programa Conversaciones y Libros</b>	Programa iniciado en el año 2014, su objetivo es apoyar la gestión sociocultural con conversaciones entre autores nacionales y académicos de la Universidad. Se busca resaltar las diversas identidades y voces culturales a través de un registro audiovisual que constituye patrimonio inmaterial de la Universidad.
<b>Programa Vecinos en Acción</b>	Programa iniciado en el año 2015, su objetivo es apoyar la gestión sociocultural local y de participación ciudadana para impulsar acciones culturales relevantes e inclusivas. El foco de este programa se centra en el ejercicio ciudadano mediante las acciones socioculturales desarrolladas territorialmente en la comuna, barrio o localidad que poseen una identidad cultural y un patrimonio que debe ser visibilizado y activado.
<b>El Programa La Cultura Viva ¡Viva La Cultura!</b>	Programa iniciado en el año 2015, su objetivo es el rescate y promoción de las culturas desde la óptica de la identidad. Diversas unidades académicas y de gestión, junto con la Dirección de Vinculación con el Medio, proponen los contenidos, las personas o personajes a fin de que la comunidad universitaria y en especial los estudiantes, puedan integrar conocimientos con visiones culturales.
<b>Escuela de Idiomas Indígenas</b>	Programa iniciado en el año 2016, su objetivo es generar acciones relevantes para impulsar el aumento de la participación cultural, empoderamiento, y desarrollo de procesos de capacitación y difusión cultural, artística y patrimonial de las culturas originarias presentes en la Región Metropolitana. Es un programa regional que se desarrolla en convenio con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y lleva cuatro versiones realizadas, con cursos de quechua, aymara, rapa nui y mapudungun, además de talleres de diversos tipos. También se vincula con la Mesa Pueblos Indígenas de la Región Metropolitana.
<b>Programa Conmemoraciones</b>	Programa iniciado en el año 2016, su objetivo es celebrar aniversarios importantes, recordaciones fundamentales, grandes sucesos históricos, nacimientos de personajes, que han sido el reflejo de una época o desarrollo de disciplinas, especialmente artísticas. El Programa se desarrolla en colaboración con la Dirección de Biblioteca y Recursos de la Información.
<b>Programa Exposiciones Itinerantes</b>	Programa iniciado en el año 2017, su objetivo es difundir contenidos formativos de carácter histórico, social y cultural desarrollados principalmente por la Biblioteca Nacional de Chile y colectivos de artistas plásticos, fotógrafos, entre otros profesionales. El despliegue territorial de las exposiciones abarca las dependencias de la Universidad, espacios públicos de la comuna de Santiago, y liceos y colegios que forman parte de los socios comunitarios de la Universidad en la Región Metropolitana.
<b>Programa Estudiantes con las Culturas</b>	Programa iniciado en el año 2017, su objetivo es generar acciones relevantes para impulsar iniciativas culturales inclusivas desarrolladas territorialmente en la comuna, barrio o localidad, apoyando la formación de los estudiantes de la Universidad.
<b>Programa Liberando Talento</b>	Programa iniciado en el año 2017, su objetivo es generar acciones relevantes para impulsar el aumento de la participación cultural, empoderamiento y desarrollo de procesos psico-musicales que permitan la maduración de solistas y bandas de niñas y niños bajo las dependencias del SENAME y en Centros de Privación de libertad. Es un programa a nivel nacional en convenio con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). Entre las diferentes actividades realizadas en los siete años anteriores a su ejecución en la Universidad, se ha logrado mostrar los trabajos de los participantes más destacados, en Lollapalooza, entre otros festivales destacados del país. Este programa se desarrolla en colaboración

Programas	Definición práctica
	asociativa con la Escuela de Psicología y también se vincula con la Secretaría Ejecutiva del Fondo para el Fomento de la Música.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

Las actividades pastorales y de acción solidaria, las actividades de voluntariado profesionalizante y las actividades físicas, deportivas y recreativas, son promovidas e impulsadas por la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil a través de la Dirección de Pastoral Universitaria y la Dirección de Asuntos Estudiantiles, en conjunto con las unidades académicas de los estudiantes participantes.

Respecto de la divulgación de la investigación, desde el año 2002, funciona el sello editorial de la Universidad, bajo la denominación Ediciones UCSH, dependiente de la Dirección de Investigación y Postgrado, responsable de la edición de publicaciones monográficas y de la supervisión de las publicaciones periódicas que realizan las unidades académicas. En la actualidad se publican nueve revistas, cinco correspondientes a la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y cuatro a la Facultad de Educación (ver tabla 1.2.5).

**TABLA 1.2.5: REVISTAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ**

Nombre	Año	Unidad Académica	Contenido
<b>Revista Historia y Geografía</b>	1986	Escuela de Educación en Historia y Geografía	Publicación periódica semestral de estudios originales, empíricos o teóricos de diversas corrientes historiográficas, de la ciencia geográfica y de la enseñanza pedagógica de ambas disciplinas, referidas al caso chileno o internacional.
<b>Literatura y Lingüística</b>	1987	Escuela de Educación en Castellano	Publicación periódica semestral de trabajos originales en literatura y lingüística provenientes de investigaciones de sus autores, ya sea a nivel de doctorado, postdoctorado, proyectos de investigación con financiamiento interno o externo.
<b>Hermenéutica Intercultural</b>	1987	Escuela de Filosofía	Publicación periódica semestral de producción académica de investigadores y académicos en filosofía, tanto nacional como internacional. Está centrada en los ámbitos de filosofía general, filosofía política, filosofía contemporánea y filosofía latinoamericana.
<b>Revista Temas Sociológicos</b>	1995	Escuela de Sociología	Publicación periódica semestral de artículos originales provenientes de proyectos de investigación empíricos y teóricos, en temas de sociología y otras ciencias sociales afines, que contribuyan al entendimiento de la realidad social chilena, latinoamericana y mundial.
<b>Revista Perspectivas: Notas sobre Intervención y Acción Social</b>	1995	Escuela de Trabajo Social	Publicación periódica semestral de trabajos que contribuyan al conocimiento, análisis y discusión de fenómenos sociales, y también, al mejoramiento de la intervención social en un sentido amplio. Sus temáticas son abordadas desde el Trabajo Social y desde otras disciplinas vinculadas, generando un espacio de reflexión y diálogo académico.
<b>Foro Educacional</b>	1996	Facultad de Educación	Publicación periódica semestral de investigaciones chilenas y extranjeras en problemáticas de la educación (didáctica, metodologías, estrategias pedagógicas, currículum, competencias).

Nombre	Año	Unidad Académica	Contenido
<b>Oikos</b>	1996	Escuela de Administración y Economía	Publicación periódica semestral de textos inéditos en administración, contabilidad, economía, gestión y políticas públicas.
<b>Derecho y Justicia</b>	2012	Escuela de Derecho	Publicación periódica semestral de trabajos originales sometidos a revisión por pares, además de artículos de opinión, entrevistas, trabajos destacados de estudiantes de pregrado, reseñas de libros y reflexión crítica en todas las áreas del conocimiento jurídico desde puntos de vista filosóficos y de las ciencias sociales.
<b>Revista Sul-Americana de Psicología</b>	2013	Escuela de Psicología	Publicación periódica semestral de divulgación y debate de la producción científica en el área de la Psicología. Busca favorecer desarrollo e intercambio de experiencias prácticas, ensayos, debates e investigación de la Psicología en América del Sur. Su trabajo editorial es realizado principalmente por profesionales de diferentes países de América del Sur, así como también de Europa y Norteamérica.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

En el ámbito de la innovación y transferencia de conocimientos, el Centro de Extensión y Servicios, se encuentra inscrito en el Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa (ATE) del Ministerio de Educación y realiza servicios de asesoramiento en los ámbitos de: gestión institucional y liderazgo; gestión curricular y didáctica; convivencia escolar y ciudadanía; y fortalecimiento y articulación de la enseñanza media técnica-profesional, en conjunto con la Escuela de Educación Técnico Profesional. También se encuentra acreditado como Organismo Técnico de Capacitación ante el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Por su parte, la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, desde el año 2016, ha estado ejecutando proyectos de desarrollo regional, mediante su adjudicación por el Fondo de Innovación para la Competitividad Regional de Tarapacá. En la actualidad se encuentra desarrollando su cuarto proyecto.

Respecto de los micro mecanismos de vinculación con el medio, éstos responden a instancias, iniciativas, proyectos u otras actividades realizadas por las Facultades y sus unidades académicas, en relación con los consejos consultivos, las actividades de extensión académica, los seminarios de titulación y tesis de grado, las prácticas y centros de prácticas y los vínculos con titulados (ver tabla 1.2.6).

**TABLA 1.2.6: MICRO MECANISMOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

Mecanismo de interacción	Definición práctica
<b>Consejos Consultivos</b>	Institucionaliza relación sostenida y colaborativa entre unidades académicas y actores relevantes del medio. Componen consejos consultivos: titulados, empleadores, socios comunitarios y socios estratégicos de las carreras.
<b>Actividades de Extensión Académica</b>	Comprende conjunto de actividades tendientes a vincular la Universidad con la sociedad, mediante la investigación y encuentros académicos, que permitan un mutuo beneficio y el desarrollo de aprendizajes asociados a nuestro proyecto institucional.

Mecanismo de interacción	Definición práctica
<b>Seminarios y Tesis de Grado</b>	Comprende desarrollo de líneas temáticas focalizadas en oportunidades de desarrollo, problemas, aspiraciones y demandas de diferentes campos, que retroalimentan calidad y pertinencia de docencia e investigación.
<b>Prácticas y Centros de Prácticas</b>	Comprende actividades de formación profesional (inicial, intermedia y profesional) en instituciones en convenio con la universidad para iniciar en la profesión y vincularse con ámbitos productivo, público, social-territorial, educacional y eclesial.
<b>Vínculos con Titulados</b>	Comprende actividades de unidades académicas y de gestión para fortalecer vínculo con titulados y empleadores, incluyendo: actualización profesional y formación continua; acompañamiento a la vida laboral; fortalecimiento de comunidad de titulados.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

En la conformación y funcionamiento de los consejos consultivos, las unidades reciben apoyo del Área Alumni de la Dirección de Vinculación con el Medio, con la finalidad de alcanzar y sostener una relación permanente de colaboración y reciprocidad con titulados, empleadores, socios comunitarios y socios estratégicos de cada unidad académica, en términos del mejoramiento del perfil de egreso de su programa y su coherencia con el plan de estudios, así como recibir retroalimentación sobre el desempeño laboral de los titulados y su identidad profesional.

En las actividades de extensión académica, en la Facultad de Educación, la Escuela de Filosofía, desde el año 2003, realiza el Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios y la Escuela de Educación Matemática, desde el año 2013, realiza el Torneo de Matemáticas. Asimismo, esta Escuela desde el año 2017 coorganiza el Congreso de Educación Matemática y desde el año 2018, el Congreso Internacional de Innovación e Investigación en Tecnología Educativa (ITIE).

En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, las Escuelas de Administración y Economías y de Contador Público y Auditor, desde el año 2013, coorganizan el Congreso Internacional de Auditoría, Gestión y Negocios (CIAGEN). Por su parte la Escuela de Derecho coorganiza, desde el año 2016, el Congreso Internacional de derechos humanos.

Respecto de los seminarios y tesis de grado, la Dirección de Vinculación con el Medio promueve el desarrollo de proyectos de seminarios y tesis de grado que aborden necesidades, problemas y desafíos de la sociedad, y que cuenten con la participación de actores relevantes del entorno, en función de la Política de Vinculación con el Medio

En su vinculación con los titulados, las unidades académicas también son apoyadas por el Área Alumni UCSH, mediante la Plataforma Alumni UCSH, que facilita el control y seguimiento de las actividades que realizan con sus titulados y, por otra parte, a través la Red Alumni UCSH, que permite una relación activa y colaborativa con ellos.

De acuerdo con estos antecedentes, los mecanismos de vinculación con el medio han sido bien definidos e implementados transversalmente en la institución (niveles macro, meso y micro), mostrando un desarrollo consolidado en varios de ellos. En sintonía con el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 y los focos prioritarios de vinculación con el medio, los mecanismos de Servicios a la Comunidad, Aprendizaje Servicio y Educación continua se han robustecido considerablemente, lo que ha permitido que la Universidad se proyecte como una Universidad

reconocida por su coherente compromiso con la promoción de los derechos humanos de los sectores desfavorecidos en los territorios relevantes.

A pesar de los avances en estas materias, es necesario consolidar la institucionalización de diversas iniciativas de vinculación con el medio que realizan las Facultades y sus Unidades académicas, con el fin de asegurar su regularidad en el tiempo y sostenibilidad en materia de planificación presupuestaria de recursos.

### 1.3. Asignación de Recursos para la Vinculación con el Medio

La Universidad dispone, para el desarrollo sostenido y con calidad de su vinculación con el medio, de una estructura organizacional dotada de personal y con dependencias equipadas para su funcionamiento, así como de un presupuesto para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus propósitos. Por su parte, tanto el Reglamento del Académico como la Política de Investigación, establecen la vinculación con el medio como una actividad que se desarrolla en conjunto con las propias del ejercicio académico e investigativo.

De esta manera, la Universidad ha asegurado la proyección de su tercera misión a partir de un financiamiento bien planificado y sostenido y también a través del incremento en la capacidad de gestionar recursos de fuentes externas. En ambos casos, se trata de mejoramientos asociados a avances en las metas estratégicas del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020. En total, la gestión de los recursos para la vinculación con el medio asegura la sostenibilidad y calidad en el desarrollo de este ámbito central del quehacer institucional.

A continuación, se detallan los aspectos relacionados con la planificación presupuestaria y asignación de recursos para la vinculación con el medio, así como las fuentes de las cuales se deriva su financiamiento.

#### **a) Planificación presupuestaria y asignación de recursos para la vinculación con el medio**

El sistema de planificación institucional está orientado al alineamiento de la gestión presupuestaria de las distintas funciones y niveles que conforman la estructura organizacional de la Universidad con su planificación estratégica y operativa. En este sistema, el plan anual de trabajo de las unidades académicas y de gestión debe considerar, para cada actividad planificada, el Eje Estratégico, Programa, Meta y Línea de Acción que le corresponde en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad. También en esta planificación deben considerarse los objetivos establecidos en los planes de desarrollo de las Facultades y de las unidades académicas.

Asimismo, en cada ejercicio presupuestario, se asigna de forma centralizada a cada unidad académica y de gestión, las partidas presupuestarias suficientes para asegurar su dotación ordinaria de personal y cubrir los gastos corrientes de su operación. Los demás requerimientos presupuestarios que cada unidad formula en virtud de su plan de trabajo son sometidos a consideración del Comité de Coordinación, el que decide su asignación en función de las orientaciones y prioridades institucionales.

De esta manera, la planificación de las actividades de vinculación con el medio y la asignación de recursos para su realización se establece del mismo modo que para las demás funciones universitarias como la docencia y la investigación. En esta planificación y presupuestación, las unidades académicas y de gestión cuentan con el apoyo, asesoramiento y monitoreo de la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Vinculación con el Medio.

En la actualidad, desde el punto de vista de la gestión financiera y presupuestaria, las unidades en las que se considera la vinculación con el medio como su función principal, corresponden a:

- Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC)
- Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho

- Centro de Extensión y Servicios (CES)
- Programa Propedéutico y Programa PACE de la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico
- Dirección de Vinculación con el Medio

En términos operativos se les considera centros de gestión o centro de costo de un centro de gestión, por lo cual se le asigna centralizadamente una dotación de personal y dependencias dotadas del equipamiento y los servicios necesarios para su funcionamiento, además de los recursos que se le asignan en función de su plan anual de trabajo. Todas estas unidades funcionan en dependencias propias ubicadas en el Campus Central de la Universidad, en la comuna de Santiago.

La consideración de centro de gestión o de centro de costos depende exclusivamente de la existencia de una o más funciones que se realizan de forma permanente y cuya ejecución requiere de un equipo de trabajo con dedicación exclusiva para esas funciones. Adicionalmente, para las actividades que se realizan de manera temporal o sin dedicación exclusiva, las unidades académicas y de gestión las planifican en su plan anual de trabajo y destinan los recursos para su ejecución dentro del presupuesto que le corresponde. Bajo esta modalidad, se asignan recursos, por ejemplo, las actividades de extensión académica o de divulgación de la investigación.

Por otra parte, el sistema de planificación institucional también permite la planificación de actividades y su presupuestación, a través de la modalidad de proyecto financiado. Esta modalidad se aplica para aquellas actividades proyectadas con financiamiento externo, las que reciben el mismo tratamiento de un centro de costos, con la diferencia de que dicho centro se mantiene activo por el período de duración del proyecto. Esta modalidad es ampliamente utilizada en la planificación de actividades de vinculación con el medio como, por ejemplo, las de desarrollo artístico, cultural o patrimonial o los proyectos de innovación y transferencia de conocimientos.

Cada unidad académica o de gestión es responsable de la ejecución de su plan anual de trabajo y de su correspondiente presupuesto, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Dirección de Finanzas, la que por medio de su Unidad de Control Presupuestario opera un sistema que permite la alineación de los egresos solicitados con las actividades planificadas, ordenando de este modo, el uso de los recursos financieros.

Asimismo, la Dirección de Vinculación con el Medio, mediante la plataforma SiSE, realiza el seguimiento y evaluación de las iniciativas de vinculación con el medio, así como la Dirección de Planificación y Desarrollo realizar el control de gestión de estas actividades, en términos de su contribución a los objetivos estratégicos y la eficiencia en el uso de los recursos. Ambos sistemas de procesamiento de la información permiten una adecuada estandarización de procesos para asegurar la calidad y el financiamiento de las acciones comprometidas por las unidades para la consecución de las metas institucionales en vinculación con el medio.

De acuerdo con estos antecedentes, la Universidad cuenta con mecanismos formales y sistemáticos para la asignación de recursos y destinación de personal que hacen posible el desarrollo sostenido de las actividades de vinculación con el medio en los centros y programas establecidos para ello.

#### **b) Fuentes de financiamiento de la vinculación con el medio**

El financiamiento de las iniciativas de vinculación con el medio de la Universidad proviene tanto de fuentes internas como de fuentes externas. Las fuentes internas corresponden a los recursos asignados

en el presupuesto institucional a las unidades académicas y de gestión para la ejecución de sus planes anuales de trabajo. Por su parte, las fuentes externas corresponden a los recursos que se obtienen para el desarrollo de proyectos financiados por entidades públicas, privadas, eclesíásticas y educativas, mediante la adjudicación directa de fondos, patrocinios, licitaciones o concursos, como también aportes de terceros en general.

En el año 2019, el financiamiento de las iniciativas de vinculación con el medio alcanzó a \$MM 5.065, representando el 23% de los ingresos de los ingresos operacionales de la Universidad y, de los cuales, el 41% provino de fuentes externas. En los últimos cinco años, este financiamiento aumentó en un 37%, observándose un aumento del porcentaje que representan respecto de los ingresos operacionales, en los últimos dos años, así como una menor contribución del financiamiento externo, en los últimos tres años (ver tabla 1.3.2).

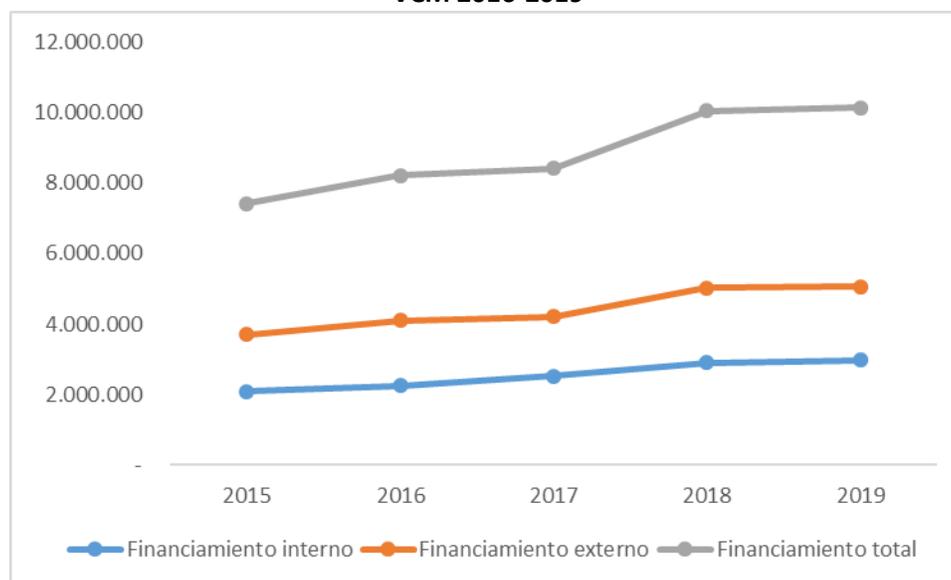
**TABLA 1.3.2: FINANCIAMIENTO DE LAS INICIATIVAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO 2016-2019**  
(En miles de pesos)

	2015	2016	2017	2018	2019
Financiamiento interno	2.083.819	2.251.571	2.533.165	2.901.567	2.976.596
Financiamiento externo	1.621.948	1.855.928	1.672.844	2.123.149	2.088.880
<b>Financiamiento Total</b>	<b>3.705.767</b>	<b>4.107.499</b>	<b>4.206.009</b>	<b>5.024.716</b>	<b>5.065.476</b>
% del financiamiento externo/ financiamiento total	44%	45%	40%	42%	41%
% Financiamiento total/Ingresos Operacionales	20%	21%	20%	23%	23%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo.

Entre los años 2015 y 2019, el financiamiento para las acciones de vinculación con el medio de la Universidad alcanzó a un promedio anual de \$MM 4.421. La tendencia lineal ajustada a estos datos muestra que cada año el financiamiento de estas iniciativas crece de manera sostenida tanto en sus fuentes internas como externas (ver gráfico 1.3.1).

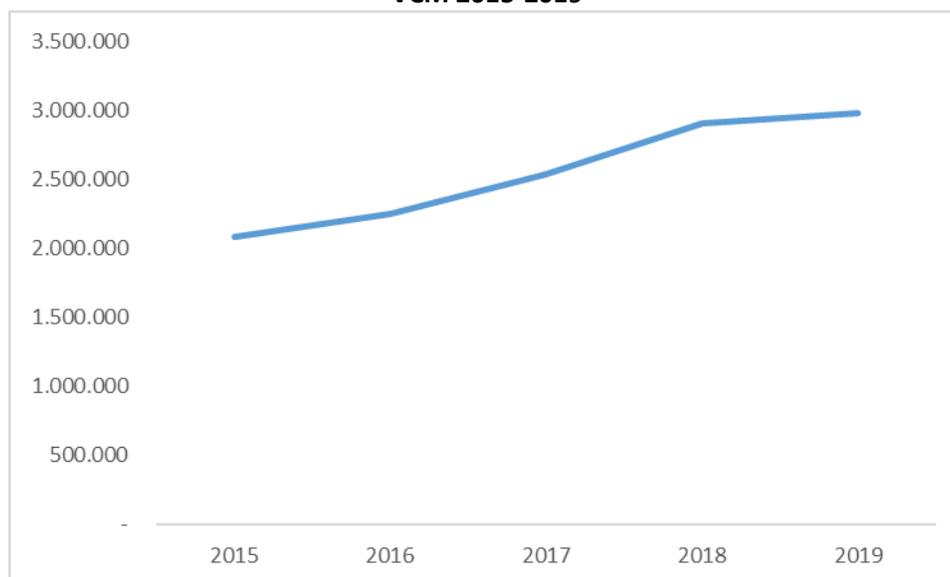
**GRÁFICO 1.3.1: FINANCIAMIENTO INTERNO, EXTERNO Y TOTAL POR AÑO PARA INICIATIVAS VCM 2016-2019**



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo.

Entre los años 2015 y 2019, la Universidad destinó en su presupuesto un promedio anual de \$MM 2.549 para el desarrollo de su vinculación con el medio, lo que equivale a un 12% de sus ingresos operacionales. La tendencia lineal ajustada a estos datos muestra que cada año el presupuesto disponible para acciones de vinculación con el medio con recursos de la Universidad creció, en promedio, un 11% (ver gráfico 1.3.2).

**GRÁFICO 1.3.2: FINANCIAMIENTO INTERNO POR AÑO PARA LA EJECUCIÓN DE INICIATIVAS DE VCM 2015-2019**



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo.

Cabe destacar entre las fuentes de financiamiento interno, el Fondo Concursable de Vinculación con el Medio, establecido en el año 2014 y que se ha ido consolidando como un formato de incentivo y promoción de estas iniciativas en la Universidad. Estos fondos no siempre financian la totalidad de las iniciativas de vinculación con el medio sino, más bien, buscan la ideación y desarrollo inicial de algunas de ellas. Por otra parte, gracias a la articulación en la gestión y asesoramiento metodológico entre la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales (UGPI) y la Dirección de Vinculación con el Medio, se ha logrado transitar del pilotaje, perfeccionamiento y escalamiento de proyectos de vinculación con el medio a su institucionalización. Entre los años 2015 y 2019, se han financiado 34 proyectos de 16 unidades académicas (ver tabla 1.3.3).

**TABLA 1.3.3: PROYECTOS FINANCIADOS POR FONDOS CONCURSABLES VCM UCSH, 2015-2019**

Unidad Académica	Título del Proyecto	Monto (\$)
Escuela de Administración y Economía	4° Encuentro “La Pobreza de las Vulnerabilidades”	450.000
	Valorando nuestro barrio	1.200.000
Escuela de Ciencias Religiosas	Encuentro interreligioso: La misericordia para la paz	575.000
Escuela de Educación en Castellano	Enseñar Historia con historias: el potencial epistémico del cuento en la escuela	900.000
Escuela de Educación Artística	Visitas guiadas ciclo anual de exposiciones ESI	500.000
Escuela de Educación Básica Escuela de Fonoaudiología	Deletreando Aprendo y comprendo mi mundo	500.000

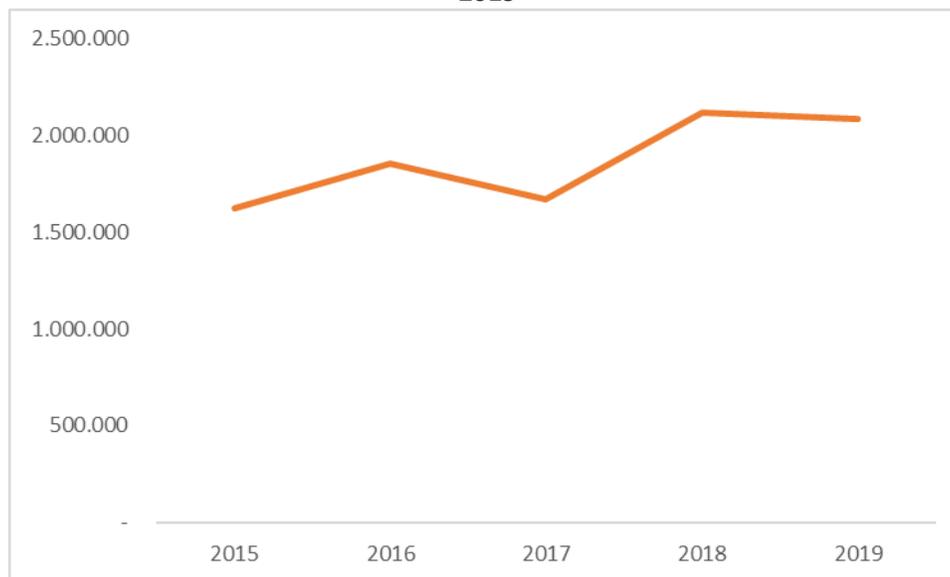
Unidad Académica	Título del Proyecto	Monto (\$)
Escuela de Educación Diferencial	Aportes al proceso de alfabetización de los estudiantes del Liceo Herbert Vargas Wallis.	910.500
Escuela de Educación en Inglés	I Habilidades orales en la educación de Profesores de Inglés en contexto universitario (English Festival)	593.500
	II Habilidades orales en la educación de Profesores de Inglés en contexto universitario (English Festival)	905.000
Escuela de Educación Matemática	III Torneo Escolar de Matemática	500.850
	IV Torneo Escolar de Matemática	599.850
	Primer encuentro de estudiantes tesis de Pedagogía en Matemática de Educación Básica y Media	600.000
Escuela de Educación Parvularia	Efectos Cognitivos del enriquecimiento ambiental en infancia temprana perteneciente a sectores vulnerables	1.178.500
	Tributo de los niños y niñas a Violeta Parra	982.200
	Cuando los niños y niñas dejan huella	999.940
Escuela de Enfermería Escuela de Kinesiología	Capacitación en soporte vital básico y primeros auxilios para funcionarios de colegios de la Región Metropolitana	434.898
Escuela de Filosofía	XII Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios (EFES)	437.500
	XVII Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios	500.000
Escuela de Fonoaudiología	Fonoaudiología inclusiva: Hacia la interculturalidad	1.200.000
	Cariño en cartas	1.041.800
	Plaza Ciudadana I: Acercando la fonoaudiología a la ciudad	580.000
	Taller de Técnica vocal para docentes	152.200
	Plaza Ciudadana II: Acercando la fonoaudiología a la ciudad	895.000
	2a Versión Taller de Técnica vocal para docentes	839.000
Escuela de Psicología	I Maestros a tutores: hacia una intervención para el cambio del rol docente para la convivencia escolar	500.000
	II Maestros a tutores: hacia una intervención para el cambio del rol docente para la convivencia escolar	600.000
	Promoviendo los derechos y participación de A. Mayores	496.860
	Workshop Habilidades para la Empleabilidad	527.600
	Capacitación con enfoque de género para el desarrollo de habilidades de autogestión dirigida a músicas	1.200.000
Escuela de Sociología	Proyecto Bus Cultura	305.000
	Cine Educa	500.000
	Jornada con profesores de Escuela en proyecto de acompañamiento de prácticas profesionales finales	600.000
	Bus Cultura; tu viaje al mundo de las artes	600.000
	Universidad a sala abierta	599.700
Escuela de Investigación y Postgrado, Facultad de Educación	Gestión curricular en el marco del PACE UCSH: Desafíos a enfrentar para promover una educación inclusiva, equitativa y justa, en liceos ubicados en escenarios de vulnerabilidad	1.499.000
<b>Total</b>		<b>24.903.898</b>

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio.

Entre los años 2015 y 2019, para la realización de sus iniciativas de vinculación con el medio, la Universidad captó recursos externos del orden de \$MM 1.872 anualmente en promedio, lo que equivale a un 9% de sus ingresos operacionales, cumpliendo satisfactoriamente con lo mandado por el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 en relación con la diversificación de las fuentes de financiamiento de

vinculación con el medio. En el análisis interanual se aprecia una variación en la captación de recursos respecto a cada año. Sin embargo, la línea de tendencia a nivel global muestra que cada año el presupuesto externo disponible para iniciativas de vinculación con el medio creció, en promedio, un 7% (ver gráfico 1.3.3).

**GRÁFICO 1.3.3: FINANCIAMIENTO EXTERNO POR AÑO PARA EJECUCIÓN INICIATIVAS VCM 2015-2019**

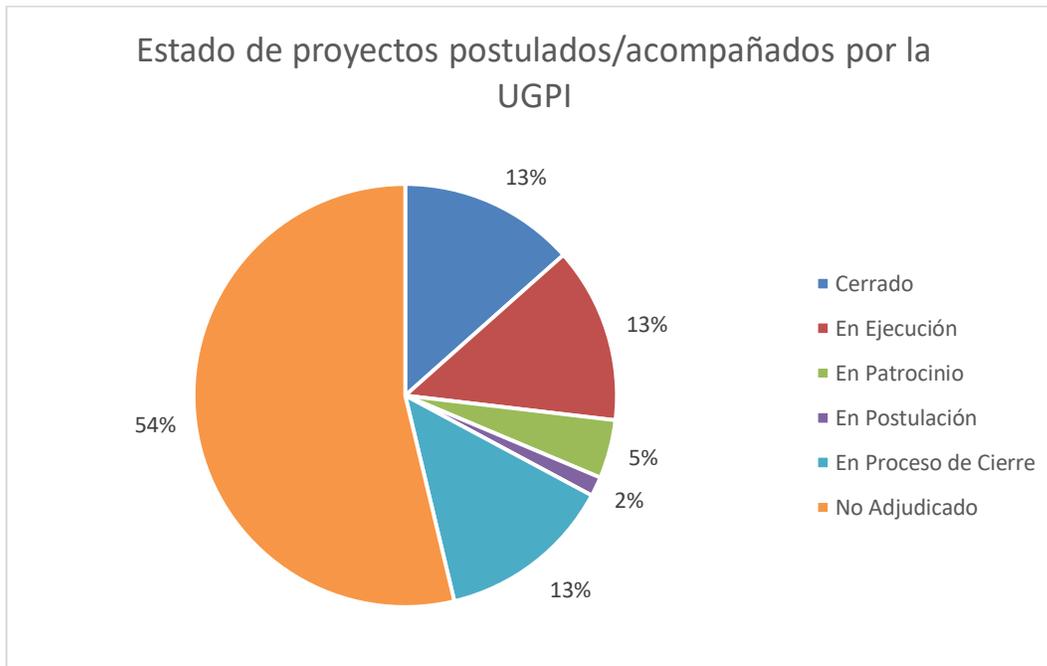


Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo.

Con el objetivo de fortalecer el desarrollo de proyectos y la conformación de redes de trabajo colaborativo e interdisciplinar en la Universidad, la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales (UGPI) funciona como una plataforma de apoyo a las unidades académicas, de gestión y a los mismos estudiantes. En el caso de los proyectos de vinculación con el medio, este apoyo se realiza desde la captación de fuentes de financiamiento externas públicas o privadas hasta la coordinación y control de la adjudicación y ejecución de proyectos con financiamiento externo y la rendición de fondos estatales o privados, con el propósito de asegurar el cumplimiento de requisitos estatales o externos para la asignación de financiamiento y asegurar la entrega de información en los plazos y formas para la toma de decisiones por parte de la Universidad.

Desde su creación en diciembre del año 2017, se han postulado y acompañado en su formulación 67 proyectos, de los cuales, se han adjudicado 31, teniendo una tasa de adjudicación del 46%. Los proyectos se encuentran amparados en 18 instituciones, mediante la postulación a 27 concursos (ver gráfico 1.3.4).

**GRÁFICO 1.3.4: ESTADO DE PROYECTOS POSTULADOS Y ACOMPAÑADOS POR LA UGPI**



Fuente: Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales, DIPLADES.

De acuerdo con estos antecedentes, hay un incremento sostenido del financiamiento en el tiempo, lo que da cuenta del compromiso de la Universidad para fortalecer su vinculación con el medio, tanto para la ejecución de acciones como para dotación específica. Se destaca el desarrollo sostenido en el tiempo, desde el 2014, de los Fondos Concursables Vinculación con el Medio que han permitido financiar 35 proyectos de la Universidad.

Por otra parte, la Universidad ha demostrado alta efectividad para captar recursos externos, aumentado considerablemente el porcentaje de tales recursos en el financiamiento de las acciones de vinculación con el medio, cumpliendo así con indicado en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 (Eje Vinculación con el Medio, Meta 5.1, Indicador 9 "Número de proyectos adjudicados postulados a fondos concursables externos").

Si bien existe un sistema de financiamiento específico para actividades de vinculación con el medio, es preciso avanzar en su difusión y socialización de éste, dada cierta confusión de algunas Unidades académicas al respecto, tal como se muestra en los datos cualitativos de informantes claves.

En sintonía con los procesos institucionales de gestión de personal, se debe avanzar en la formalización de funciones e incentivos para académicos que desarrollan acciones de vinculación con el medio de diversa naturaleza<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> "Síntesis de comentarios de la revisión participativa del proceso de desarrollo de proyectos con metodología de Aprendizaje Servicio en las actividades curriculares de la Universidad Católica Silva Henríquez" (2020), Plan de acción integral para el desarrollo del Aprendizaje Servicio (PAIDAS)

## 1.4. Vinculación con la Docencia y la Investigación

La vinculación con el medio que desarrolla la Universidad asume la indisociabilidad y retroalimentación entre docencia, investigación y la propia vinculación a través de sus iniciativas, proyectos y programas basado en experiencias comunitarias en torno al aprendizaje. Se trata de un proceso académico definido y ejecutado en función de las necesidades y exigencias de los actores sociales con que la Universidad se vincula, expresado en una docencia e investigación que relacionan a nuestros estudiantes con los desafíos socioculturales, procurando una interacción bidireccional entre la Universidad y la sociedad<sup>69</sup>.

La Universidad ha definido que la vinculación con el medio debe propiciar la coordinación entre unidades, para potenciar que las actividades de vinculación con el medio se relacionen bidireccionalmente con la docencia y la investigación. En este sentido, es importante recordar que una dimensión central de la vinculación con el medio es la bidireccionalidad que, en su sentido más acotado, refiere al sostenimiento de las relaciones cuyo resultado es la generación de beneficios y aprendizajes mutuos para los actores y contextos sociales, institucionales y los procesos implicados. Esto significa que a nivel interno contribuyan a retroalimentar y mejorar los perfiles de egreso, la práctica docente, enfocar los usos de la investigación y, en su conjunto, mejorar la pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes.

Por este motivo, se concibe la bidireccionalidad como una relación de largo plazo orientada a enriquecer y contribuir al desarrollo mutuo de la Universidad y de su entorno. De esta manera, la relación de las actividades de vinculación con el medio con la docencia e investigación es responsabilidad, de manera principal pero no exclusiva, de las Facultades y sus unidades académicas, mediante los programas de formación que imparten, los proyectos que ejecutan y las actividades que realizan en el ámbito académico. Así, se espera que la mayoría de las iniciativas de vinculación con el medio cuenten con la participación de académicos y estudiantes.

A nivel institucional, el aseguramiento de la calidad de este vínculo se lleva a cabo desde el Sistema Integral de Aseguramiento de la calidad en vinculación con el medio (SIAC VCM). Ello incluye el monitoreo de todas estas acciones con la Plataforma SiSE, donde se retroalimenta a las iniciativas para que todas cuenten con objetivos generales y específicos, los cuales deben ser alcanzables, relevantes y pertinentes al quehacer institucional y que muestren claramente su contribución al interior de la comunidad, así como también en el medio externo significativo. Esto ha permitido no solo aumentar el número de iniciativas mejor planificadas, sino que también hacerlas más coherentes con la política y pertinentes a la realidad.

A continuación, se detallan los principales aspectos relacionados con los mecanismos sistemáticos que la Universidad ha establecido para articular de la mejor forma su vinculación con el medio con la docencia e investigación que realiza.

### a) Vinculación con la docencia

El Modelo de Formación de la Universidad establece que los distintos planes de estudio contemplen, además de una formación general y disciplinaria, una formación práctica, en términos de una secuencia progresiva de actividades curriculares relacionadas con campos de aplicación disciplinaria y que, por

---

<sup>69</sup> Cf. Estatutos de la Universidad (2018); Política de Investigación (2019); Reglamento académico (2018); Política de Vinculación con el Medio (2019); Modelo de Formación UCSH (actualizado en 2019).

tanto, requieren de la vinculación estratégica de contextos de aplicación, principalmente generada por vínculos con instituciones, organizaciones o entidades públicas o privadas, indicadas pertinentemente a los requerimientos del perfil de egreso. En este sentido los planes de estudios de los programas de pregrado consideran la formación práctica en distintos niveles:

- Prácticas Iniciales: actividades de corta duración, realizadas durante los primeros semestres del plan de estudio, que tienen por objetivo introducir al estudiante en actividades propias del quehacer profesional en contextos reales.
- Prácticas Intermedias: actividades que pueden estar incorporadas a una asignatura específica o a un plan especial de alguna carrera.
- Prácticas Profesionales: actividad terminal en la formación del estudiante, que lo introduce en el desarrollo de su profesión bajo la supervisión de un académico.

Asimismo, en la realización de algunas de las actividades curriculares que estos planes de estudio contemplan, se integra la metodología de Aprendizaje Servicio. De esta manera, los procesos formativos de los estudiantes de la Universidad se desarrollan en estrecho vínculo con el medio social en que se encuentran insertos, de forma que las iniciativas de vinculación con el medio son parte del proceso formativo de la Universidad, retroalimentando la docencia, en términos de mejorar los perfiles de egreso, la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes.

En este contexto, los mecanismos de vinculación con el medio que la Universidad emplea, preferentemente, para garantizar su relación con la docencia, son el servicio a la comunidad y el Aprendizaje Servicio, a nivel de los macro mecanismos, y los consejos consultivos, los centros de práctica y el vínculo con los titulados, a nivel de los micro mecanismos.

En el ámbito del servicio a la comunidad, la Universidad, en su compromiso por entregar una formación de calidad a sus estudiantes, cumplir con el logro de sus resultados de aprendizaje y, al mismo tiempo, vincularse con el medio social en que se encuentra inmersa, como ya se ha señalado, cuenta con el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC), dependiente de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, y con cuatro clínicas de atención a la comunidad dependientes de escuelas de pregrado: Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho, Clínica Matemática de la Escuela de Educación Matemática, Clínica Fonoaudiológica de la Escuela de Fonoaudiología y Clínica Kinésica de la Escuela de Kinesiología.

El Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC), que trabaja en temas de salud mental con un equipo interdisciplinario, se ha consolidado como un centro de práctica para estudiantes de las carreras de Psicología, Trabajo Social y Educación Diferencial. Por su gran variedad de atenciones, ha permitido generar una serie de estrategias pedagógicas que acercan a los estudiantes al mundo real, como en el caso de la carrera de Psicología, en cuyos cursos clínicos los estudiantes puedan ver, a través de un espejo bidireccional, sesiones de ingreso de pacientes reales. Junto con esto, los programas y subprogramas del Centro han permitido ofertar en las carreras de pregrado, cursos optativos por áreas de especialización temática, como ocurre con el área de migrantes y adultos mayores.

La Clínica Jurídica tiene como finalidad la enseñanza Clínica del Derecho, esto es, la aplicación práctica de los diferentes aprendizajes de los estudiantes en el transcurso de su carrera, para lo cual, en los dos semestres lectivos de cuarto año, se imparten las actividades curriculares Clínica Jurídica I y II. Actualmente, estas actividades se realizan en siete secciones para la jornada diurna y en dos secciones para la jornada vespertina, contando cada una de ellas con un máximo de doce estudiantes por semestre

a cargo de un docente abogado. Bajo supervisión docente, los estudiantes atienden público en dos horas lectivas semanales y acuden a tribunales para tramitaciones y audiencias. También se realizan clínicas jurídicas de migrantes en dos instituciones: Consulado del Perú e INCAMI. Las materias de juicios y consultas son en general temas civiles, de familia y policía local y, en la atención a migrantes, realizan asesorías y representación ante la autoridad competente en materias de extranjería.

La Clínica Matemática tiene por objetivo reforzar contenidos de matemática a estudiantes de séptimo año de educación básica a tercero medio de educación media, proveniente de establecimientos educacionales de la Región Metropolitana, en forma gratuita. Esto se traduce en un beneficio tanto para los escolares como para su familia, siendo prioridad los residentes vecinos al Campus Central de la universidad, así como estudiantes con necesidades educativas especiales.

La Clínica Fonoaudiológica surge inicialmente por la motivación de académicos de la Escuela, quienes visualizan esta iniciativa como una oportunidad de aprendizaje para sus estudiantes, así como también una forma de otorgar un servicio a las personas. Las atenciones e intervenciones están dirigidas a la comunidad tanto interna como externa a la Universidad, en cuatro áreas clínicas: audiología, voz, adultos-adultos mayores e infanto-juvenil. En el año 2018, se inicia la activación de redes estudiantiles internas bajo el sistema de voluntariado para los alumnos de tercero a quinto año de la carrera, bajo la supervisión de un docente clínico, en relación con el cuidado del espacio de trabajo, los procedimientos clínicos y la integridad de los usuarios y voluntarios participantes durante la atención.

La Clínica Kinésica ofrece, a la comunidad universitaria y a la comunidad cercana, rehabilitación en el tratamiento de cuadros médicos, específicamente en dos áreas críticas de la kinesiología: musculoesquelética y neurorehabilitación. Las atenciones son realizadas por académicos y egresados de la carrera, en función de las actividades curriculares pertinentes a las áreas clínicas señaladas. Los egresados son supervisados por un docente y la Escuela les reconoce las horas de atención a través de un programa de pasantías. En relación con la formación de estudiantes de pregrado, la Clínica no sólo es una oportunidad de aprendizaje práctico sino también de motivación en su camino laboral.

De esta manera, el CEAC y las clínicas constituyen mecanismos privilegiados para entregar una formación vinculada a las necesidades reales de la población, acorde con el Modelo de Formación. Con el apoyo, supervisión y retroalimentación de académicos, los estudiantes logran poner en práctica los aprendizajes obtenidos en cursos anteriores y se preparan para contribuir autónomamente al medio.

Por otra parte, tanto el Programa Propedéutico UCSH como el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), bajo dependencia de la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico, contribuyen a la docencia de pregrado de la Universidad, no sólo como un mecanismo inclusivo de admisión, sino también como un mecanismo de acompañamiento de los estudiantes que ingresan a la Universidad por estas vías, a fin de mejorar sus oportunidades de permanencia en sus estudios, ambos propósitos establecidos como metas en el Plan de Desarrollo Estratégico.

El Programa Propedéutico UCSH tiene su origen en el modelo de UNESCO y está dirigido a estudiantes talentosos de la Red Colegios Colaboradores de la Universidad y Centros de Práctica de la Universidad de la Región Metropolitana que demuestren un destacado desempeño escolar. En este programa participan estudiantes de cuarto año de Enseñanza Media, los que deben aprobar actividades curriculares como Matemáticas, Lenguaje y Gestión Personal, teniendo también cursos optativos relacionados con actividades curriculares de las carreras, permitiendo a los estudiantes explorar en las áreas de su interés.

A partir del año 2019, se llevaron adelante mejoras en el Programa, con un nuevo Plan de Estudio que contempla 144 horas de estudios y una duración de 28 sesiones, las que se extienden desde abril a noviembre aproximadamente, los días sábado. Se convoca a estudiantes que estén cursando cuarto año de Enseñanza Media y que se distingan de entre sus pares, ya sea por su desempeño académico o por poseer habilidades sobresalientes, en términos de liderazgo, creatividad, comunicación efectiva y proactividad. Las actividades que se llevan a cabo apuntan fundamentalmente al desarrollo de habilidades de pensamiento lógico matemático, lógico crítico, de comunicación oral y escrita, así como de destrezas psicosociales y digitales que permitan enfrentar los desafíos de la vida como futuros estudiantes universitarios.

El Programa de Acceso a la Educación Superior (PACE) de la Universidad, tiene como objetivo la reducción de barreras que impiden que el estudiantado meritorio, proveniente de liceos públicos, acceda, permanezca y se titule de la educación terciaria, mediante un plan de actividades centradas en el fortalecimiento de habilidades, factores vocacionales, académicos, psicoeducativos y de inserción a nuevos contextos educativos. Este Programa tiene dos etapas diferenciadas de trabajo: Preparación en la Enseñanza Media (PEM) y Acompañamiento en la Educación Superior.

Para la primera etapa, la Universidad tiene convenios con 27 establecimientos educacionales de 13 comunas de la Región Metropolitana con altos índices de vulnerabilidad, buscando reforzar capacidades que den sustentabilidad al propósito del Programa en las comunidades. Mediante el diseño e implementación de acciones dirigidas al estudiantado con un marcado sello institucional (vocación pública, derechos humanos, juventud e inclusión), se refuerzan competencias y habilidades transversales cognitivas, intrapersonales e interpersonales; de acompañamiento a la exploración vocacional, incluyendo el trabajo con potencial pedagógico; y de apoyo en el proceso de admisión. Así se permite la ampliación de expectativas y la configuración de trayectorias post-secundarias acordes a las capacidades, necesidades, intereses y motivaciones del estudiantado.

Una vez que el estudiantado ingresa al contexto universitario, la Institución brinda acompañamiento durante los dos primeros años, buscando facilitar su progreso y permanencia. El estudiantado PACE, se caracteriza por altos índices de vulnerabilidad (9 de 10 estudiantes con gratuidad), largos trayectos entre su hogar y la Universidad, problemas para solventar gastos de mantención de la vida universitaria y algunas complejidades funcionales. Es por ello por lo que el componente de Acompañamiento en la Educación Superior implementa acciones basadas en el Sistema preventivo Don Bosco y la *amorevolezza* salesiana<sup>70</sup>, creando un espacio dialogante, de encuentro y basado en la confianza, para disponer de un acompañamiento que aportará a la formación integral.

Mediante el diseño e implementación de dispositivos que respondan a las necesidades detectadas en diagnósticos institucionales y propios del PACE, se configura un acompañamiento académico y psicoeducativo orientados a la entrega de herramientas que permitan fortalecer las habilidades que potencien la permanencia de los estudiantes. La consolidación del programa PACE UCSH no sólo da cuenta de una buena gestión pedagógica sino de cómo el sello identitario salesiano y las orientaciones de la vinculación con el medio se traducen en la práctica al trabajar con niños, niñas y jóvenes de contextos vulnerables para potenciar sus talentos y promover su desarrollo. También se ha traducido en la constitución de algunos Liceos PACE, en Centros de Práctica para varias carreras de la Facultad de Educación, así como también de Psicología, representando un avance claro en bidireccionalidad.

---

<sup>70</sup> Modelo de Formación UCSH (2019), páginas 15-16.

El ámbito de Aprendizaje Servicio, presenta en la Universidad una trayectoria iniciada en el año 2011, por un grupo de académicos que se vinculan con otras universidades promotoras de esta metodología, motivados por el legado del Cardenal Silva Henríquez y por la experiencia acumulada de actividades con la comunidad. El creciente interés por este tipo de iniciativas en académicos y estudiantes de diversas carreras, impulsó la participación del equipo docente de la Universidad en las actividades de la Red Nacional de Aprendizaje Servicio (REASE) y en el Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS).

Por esta razón en el Plan de Desarrollo Estratégico es considerada como uno de los mecanismos preferentes de vinculación con el medio y, a través del cual, la Universidad se hace cargo de la responsabilidad de contextualizar los aprendizajes de los estudiantes en situaciones reales, junto con aportar conocimientos y recursos que contribuyan al bien común y la transformación social, en sintonía con el desafío de responder a la evangelización de la cultura a través de la educación en tanto medio de promoción de la dignidad, del desarrollo de la persona y del país.

En el proceso de institucionalización de Aprendizaje Servicio en la Universidad, en la Política de Vinculación con el Medio aprobada en el año 2013, se la establece también como uno de los principales mecanismos de interacción y se crea, en la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, una unidad dedicada a su coordinación. En conjunto con la Dirección de Docencia se trabaja para la incorporación del Aprendizaje Servicio en el proceso de ajuste al rediseño curricular e innovación de la docencia, institucionalizando aún más la metodología y explicitando mejor la relación entre vinculación con el medio y docencia.

Con la actualización de las Política de Vinculación con el Medio, en el año 2019, se fortalece aún más el trabajo con la metodología Aprendizaje Servicio, incorporando estándares de aseguramiento de la calidad educativa, basados en lineamientos internos y externos (CNA, UNESCO, CINDA, Europe Engage, Talloires Network). Se busca que sus acciones se orienten tanto a la formación de las competencias de responsabilidad social territorial de los estudiantes, como al desarrollo de iniciativas y aprendizajes conjuntos con socios territoriales. Mediante la articulación con organizaciones, instituciones y comunidades, se abordan desafíos globales en derechos humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Para asumir estos compromisos de la etapa de institucionalización de Aprendizaje Servicio, en el año 2019 la Universidad crea el Observatorio de Aprendizaje Servicio (OAS) para asumir responsabilidades académicas, investigativas, de gestión y vinculación. EL OAS se anida en el Centro de Estudios y Aprendizaje Basado en la Comunidad de la Facultad de Educación, de manera de poder fortalecer la vinculación de las actividades de Aprendizaje Servicio con las funciones de docencia de pregrado e investigación. En este marco, se implementó el trabajo conjunto entre OAS y el Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab) para coordinar:

- diseñar un Plan de Acción Integral para el Desarrollo de Aprendizaje Servicio (PAIDAS) a nivel institucional;
- mejorar el conocimiento, reconocimiento y expansión académica de las prácticas de Aprendizaje Servicio y el Aprendizaje basado en la comunidad en la Universidad;
- diseñar un modelo de indicadores de calidad de prácticas de Aprendizaje Servicio;
- desarrollar prototipos de actividades de Aprendizaje Servicio de alta calidad basadas en evidencia;

- proponer la provisión de recursos económicos para el desarrollo de actividades de alto impacto a las instancias administrativas y directivas respectivas, y;
- elaborar un sistema de seguimiento, evaluación e investigación que contribuya a la medición de efectos e impactos cognitivos, afectivos y sociales, para retroalimentar la institucionalización de Aprendizaje Servicio y su aporte en los procesos de formación para la transformación social<sup>71</sup>.

De acuerdo con estos antecedentes, La Universidad ha establecido diferentes mecanismos para relacionar la formación de los estudiantes de pregrado con actividades de vinculación con el medio. Claras muestras de ello son los centros y programas que prestan servicios a la comunidad y la metodología Aprendizaje Servicio. Estas acciones son coherentes con los lineamientos institucionales plasmados en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 y permiten una retroalimentación al quehacer docente en distintos niveles. La permanencia en el tiempo, recursos vinculados y cantidad de beneficiarios dan cuenta de la institucionalización de estos mecanismos al interior de la comunidad universitaria, lo que hace posible que la vinculación contribuya al mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado a través de la retroalimentación de su pertinencia y la contribución al medio.

Es necesario avanzar en la bidireccionalidad de algunas iniciativas que tienen una perspectiva más tradicional de vinculación con el medio, por lo que todavía no han sido totalmente aprovechados para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Algunos ejemplos de ello son: Programa Nivelación de Estudio, Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios de Pedagogía en Filosofía (EFES), Torneo de Matemáticas de la misma carrera, algunos Congresos y/o Seminarios que pueden desplegar de mejor manera su bidireccionalidad.

## **b) Vinculación con la investigación**

La investigación es una dimensión estratégica del desarrollo de la Universidad, como queda claramente expresado en el Proyecto Institucional, el Plan de Desarrollo Estratégico y en la Política de Investigación. Para potenciar las actividades de investigación y su relación con la docencia y la vinculación con el medio, la Universidad, en el año 2018, creó dos centros de investigación: Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud Cardenal (CISJU)<sup>72</sup>, en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, y Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje basado en la Comunidad (CEEABC)<sup>73</sup>, en la Facultad de Educación.

Conformados por equipos de investigación estables, reúnen a veintinueve académicos investigadores en ocho grupos de investigación, con alta presencia en sus ámbitos de especialidad y en el debate público, estos centros impulsan el crecimiento de sus respectivas Facultades y de la Universidad, impactando no solamente en el aumento de la productividad científica, sino que también en instancias de articulación con pregrado y con las iniciativas de vinculación con el medio afines a su quehacer. Adicionalmente otros once académicos realizan investigación en las escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, de la Facultad de Educación, así como en unidades dependientes de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil. Las temáticas de las investigaciones en los centros y demás unidades académicas presentan una orientación de claro impacto social (ver tabla 1.4.1.).

---

<sup>71</sup> Opazo, Vidal, Gallardo y Silva, 2020

<sup>72</sup> Resol. N° 2018/76.

<sup>73</sup> Resol. N° 2018/080

**TABLA 1.4.1: GRUPOS O ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS UNIDADES ACADÉMICAS**

<b>Unidades Académicas</b>	<b>Grupo o Área de Investigación</b>
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>	
Escuela de Fonoaudiología	Factores de riesgo cardiovasculares, adiposidad, obesidad infantil y síndrome metabólico
<b>Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas</b>	
Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud (CISJU)	Juventud, generaciones y procesos sociopolíticos
	Pobreza, territorio y exclusión social
	Migraciones
Escuela de Administración y Economía	Economía de la Innovación y el Cambio Tecnológico
	Economía de la salud
	Gestión escolar, gestión de personas y comportamiento organizacional
Escuela de Sociología	Sociología y políticas latinoamericanas
	Teoría sociológica, sociología política y educación superior
Escuela de Trabajo Social	Trabajo social, intervención social y formación profesional
	Pobreza y respeto
<b>Facultad de Educación</b>	
Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad (CEEABC)	Aprendizaje Basado en la Comunidad
	Educación e Interculturalidad para la Justicia Social
	Liderazgo Colaborativo para la Mejora Educativa
	Prácticas Lectoras y Escritura Académica
	Formación del Profesor de Matemática
Escuela de Ciencias del Movimiento y Deportes	Neurofisiología, neurociencia y ejercicio físico
<b>Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil</b>	
Dirección de Formación Identitaria	Filosofía, bioética y política latinoamericana
Instituto de Filosofía P. Juvenal Dho	Filosofía política, contemporánea y latinoamericana

Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

En sintonía con lo anterior, la Universidad orienta a que las iniciativas de vinculación con el medio, cuando sea pertinente, se encuentren asociadas a un proyecto de investigación alojado en los distintos niveles académicos (Facultad, Escuela, Instituto, Centros de Investigación), de manera de promover la retroalimentación de iniciativas de vinculación con el medio con la investigación y viceversa.

Para estos efectos, los mecanismos de vinculación con el medio que la Universidad emplea, preferentemente, para garantizar su relación con la investigación, son el Aprendizaje Servicio, a nivel de los macro mecanismos; la divulgación de la investigación, a nivel de los meso mecanismos; y las actividades de extensión académica y los seminarios y tesis de grado, a nivel de los micro mecanismos.

En el ámbito del Aprendizaje Servicio, el Observatorio de Aprendizaje y Servicio (OAS) y el Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab) colaboran con la integración de la docencia, la vinculación con el medio y la investigación a través de la implementación, sistematización y evaluación de las experiencias formativas propuestas por el mecanismo de vinculación Aprendizaje Servicio. Esta integración genera información para el seguimiento de las iniciativas de Aprendizaje Servicio y para orientar la mejora continua de las acciones formativas y de vinculación con la comunidad.

Mediante esta colaboración, la Universidad desarrolla investigación aplicada al mejoramiento de la calidad de la vinculación en Chile y el extranjero (España), generando diversas evidencias y datos tanto

para reportes internos para la toma de decisiones (Informe Anual de Aprendizaje Servicio) como para publicaciones científicas de alto impacto. En este proceso de sistematización e investigación participan académicos y estudiantes de diversas carreras de la Institución que desarrollan experiencias de Aprendizaje Servicio.

A la fecha, la Universidad cuenta con el primer proyecto de investigación del campo integrado al sistema nacional de ciencia y tecnología, gracias al apoyo de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile (CONICYT) al proyecto *Aprendizaje-Servicio en la Formación Inicial Docente: El propósito estudiantil para la mejora educativa y social*<sup>74</sup>. Como resultado de esta investigación se han publicado siete artículos en revistas especializadas de alto impacto y se ha participado en congresos de investigación a nivel nacional e internacional.

En la medida que la investigación aplicada en Aprendizaje Servicio se lleva a cabo como actividades sistemáticas de búsqueda de nuevo conocimiento que, al mismo tiempo, impactan sustantivamente en el mejoramiento las disciplinas educativas, permiten satisfacer un criterio de autorregulación y calidad fundamental para la acreditación. Junto con ello, los resultados de esta vinculación se expresan en publicaciones, actividades sistemáticas de investigación de alto nivel, contribución al desarrollo educativo en diversas áreas de nuestro quehacer, e impacto efectivo en el desarrollo y transformación social de nuestro entorno.

En el ámbito de la divulgación de la investigación, destaca la colaboración entre el Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud (CISJU) y el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC), particularmente entre grupo de Migraciones, Interculturalidad y Derechos Humanos del primero y el área de Migración, interculturalidad y Refugio del segundo. El resultado de esta colaboración ha sido la sistematización de los datos obtenidos de las intervenciones del CEAC y su publicación en un trabajo denominado *Nudos críticos en la atención psicoterapéutica a migrantes y refugiados desde un centro universitario*, en la Revista Sul-Americana de Psicología, con la participación de autores de ambos centros. A partir de esta experiencia, se realizó en la carrera de Psicología, el curso optativo *Abordajes socioculturales y clínicos de las migraciones latinoamericanas en Chile*, a cargo de la autora principal de la investigación.

En el ámbito de las actividades de extensión académica, como opción estratégica, la Universidad privilegia las acciones conjuntas con instituciones afines, en particular con aquellas que forman parte de las redes en las cuales participa: Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe (ODUCAL) y Capítulo Chileno de Universidades Católicas, además de otras instituciones de Iglesia. En este sentido, destacan los siguientes congresos internacionales:

- Congreso Internacional Auditoría, Gestión y Negocios (CIAGEN), organizado por la Escuela de Administración y Economía y la Escuela de Contador Público y Auditor, junto con universidades salesianas de Bolivia, Brasil, Ecuador, El Salvador y Guatemala, es un espacio de diálogo e intercambio académico entre estudiantes, egresados, docentes e investigadores de estas, con el fin de discutir sobre los nuevos temas y retos que presenta la auditoría, contabilidad, gestión de organizaciones y economía.
- Congreso Internacional de Derechos Humanos, organizado por la Escuela de Derecho de la Universidad y el Centro Universitario Salesiano de São Paulo – UNISAL. es un espacio de encuentro

---

<sup>74</sup> Proyecto FONDECYT N° 11170623 (2017-2020).

y reflexión en torno a desafíos actuales para avanzar en la cultura de promoción, respeto y defensa de los derechos humanos. En su última versión contó con el patrocinio de una serie de socios estratégicos: Instituto Nacional de derechos humanos, Amnistía Internacional, Vicaría de la Pastoral Social-Cáritas, entre otros. Asociado a este Congreso, se desarrolló también el primer Seminario Internacional de Pensamiento Social de la iglesia y los Derechos Humanos en la Universidad.

También destaca el trabajo conjunto del Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud (CISJU) y del Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad (CEEABC), con la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC) y la Universidad Católica del Norte (UCN), en el proyecto *Migrantes en Escuelas Católicas en contexto de vulnerabilidad: propuesta de modelo educativo para su inclusión*, cuyo objetivo es estudiar la situación de los estudiantes migrantes en escuelas católicas de educación primaria en Chile, pertenecientes a contextos de vulnerabilidad, y elaborar, a partir de la caracterización de dichos escenarios, una propuesta de modelo educativo que favorezca su inclusión. El proyecto fue iniciado en el año 2019 y se espera su conclusión en el año 2021, cuenta con el patrocinio del Área de Educación de la Conferencia Episcopal de Chile (CECH) y el financiamiento de la Fundación del Vaticano Gravissimum Educationis.

En el ámbito de los seminarios y tesis de grado, destaca la participación de un estudiante tesista de Sociología en el trabajo conjunto del Programa PACE y del Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad (CEEABC), en el marco de un proyecto Fullbright y la adjudicación de un fondo concursable de Vinculación con el Medio, en el año 2019.

De acuerdo con estos antecedentes, la creación del Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud, así como la del Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad consolidan el trabajo desarrollado durante años por la comunidad universitaria, así como a potenciar su articulación con la vinculación con el medio de manera de asegurar su permanencia en el tiempo, su pertinencia y la bidireccionalidad del impacto de sus acciones.

Por otra parte, si bien la Universidad es parte de una serie de redes académicas de alcance nacional y global, es necesario fortalecer los mecanismos para el seguimiento y retroalimentación de estas. Se precisa consolidar la vinculación con las redes declaradas como estratégicas para la Universidad: Capítulo Chileno de Universidades Católicas, Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC) y Red de Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS).

## 1.5. Impacto de la Vinculación con el Medio

La Universidad hace seguimiento sistemático, riguroso, y con sentido de propósito, contribución, retroalimentación y mejoramiento a sus actividades de vinculación con el medio. Como se ha visto, el desarrollo de este ámbito se realiza dentro del marco de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC VCM) y Modelo de Gestión. De esta manera, se asegura el alineamiento con los propósitos institucionales y estratégicos atribuidos a la vinculación con el medio. Igualmente, en este marco, la Universidad ha desarrollado su propio sistema de seguimiento y evaluación de la vinculación con el medio (SiSE), el cual es aplicado sistemáticamente para recoger información acerca de la ejecución de iniciativas de vinculación en todos los niveles y hacer seguimiento del cumplimiento de los criterios de calidad establecidos por la Institución, en términos de enfoque de derechos, bidireccionalidad, consistencia interna e institucionalización.

Adicionalmente, se aplican evaluaciones cualitativas para complementar y enriquecer la evaluación. El impacto de la VMC se proyecta sobre estos parámetros asociados al trabajo sostenido en el tiempo por los distintos actores y niveles de la vinculación en la institución (Fleet et al. – CNA-Chile, 2017). De esta manera, el desarrollo de esta plataforma y sistema de seguimiento y evaluación constituyen una buena práctica y contribución al estado del arte nacional en materia de vinculación con el medio. Para la Universidad el aseguramiento de la calidad e impacto de la vinculación con el medio, tanto interno como externo, representa una condición fundamental para la retroalimentación, institucionalización y mejoramiento continuo de su vinculación con el medio y aporte al país.

A continuación, se detallan los principales aspectos relacionados con los mecanismos sistemáticos de monitoreo que la Universidad ha establecido para el seguimiento de los impactos internos y externos de su vinculación con el medio y los resultados obtenidos.

### **a) Mecanismos de monitoreo e impacto de la vinculación con el medio**

El Modelo de Evaluación de la vinculación con el medio de la Universidad, señalado anteriormente, es el mecanismo que orienta el registro y monitoreo de estas actividades para la evaluación de su impacto en función de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional y las orientaciones y objetivos definidos en la Política de Vinculación con el Medio.

En particular, la plataforma SiSE es el medio por el cual se realiza el primer hito establecido en dicho modelo, correspondiente al registro y sistematización de las iniciativas de vinculación con el medio, sea que provengan del Banco de Proyectos de la Universidad, del Plan Anual de Trabajo de las unidades académicas o de gestión, o sean de origen contingente.

El segundo hito establecido en el modelo, corresponde al Vinculómetro, instrumento que ofrece métricas relativas a las cuatro dimensiones estipuladas institucionalmente, referidas al enfoque de derechos, la bidireccionalidad, la coherencia con la Política de Vinculación con el Medio, y la institucionalización de estas iniciativas de vinculación con el medio. Su resultado permite representar la calidad de una acción de vinculación con el medio de acuerdo con el grado (porcentaje) de cumplimiento de las dimensiones (atributos) indicados, con el propósito de identificar y aplicar acciones de mejora y calibrar su consistencia con el proyecto institucional.

En una primera experiencia piloto, en que se aplicó el Vinculómetro a trece iniciativas de vinculación con el medio, la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho alcanzó el mayor resultado con un 77%, aunque

otras tres iniciativas tuvieron una cifra igual o superior a 70% y otras seis con una cifra superior a 50%. Sólo tres estuvieron bajo ese último resultado (ver tabla 1.5,1).

**TABLA 1.5.1: INICIATIVAS PARTICIPANTES EN APLICACIÓN PILOTO DEL VINCULÓMETRO**

Iniciativa	Unidad Responsable	Resultado Vinculómetro
Clínica Jurídica	Escuela de Derecho	77%
Proyecto Mesas Inclusivas en Educación Superior	Programa de Inclusión UCSH	72%
Diplomado de Educación en derechos humanos	Escuela de Educación Básica	72%
Taller Psicosociales con Mujeres Migrantes	Centro de Estudios y Atención a la Comunidad	70%
Misiones 2017	Dirección de Pastoral Universitaria	67%
Preuniversitario Penitenciario Cardenal Silva Henríquez	Programa Penitenciario Don Bosco	67%
Torneo de Matemáticas	Escuela de Educación Matemática	64%
Escuela de Idiomas Indígenas	Área de Cultura y Patrimonio	62%
Programa de formación en interculturalidad con Museo Chileno de Arte Precolombino	Programa Interculturalidad	62%
Encuentro Filosófico Estudiantes Secundarios 2017	Escuela de Filosofía	52%
Práctica Hospital Penitenciario	Escuela de Kinesiología	49%
Feria Saludable 2017	Dirección Asuntos Estudiantiles	42%
Nivelación de Estudios	Centro de Extensión y Servicios	42%

Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

En el tercer hito establecido en el modelo, referido a la profundización evaluativa, se realiza un proceso de selección de iniciativas de vinculación con el medio a las que se les aplica instrumentos cualitativos bajo el método de estudio de caso siguiendo el Modelo Responsivo. Los criterios de selección de iniciativas para entrar en un proceso de profundización evaluativa son: su número de ediciones o versiones; su puntuación en el vinculómetro (desde un 31% de cumplimiento de las dimensiones); y la designación directa como acción estratégica de vinculación con el medio por la unidad responsable. Algunas profundizaciones evaluativas realizadas entre los años 2018-2019 se presentan en la tabla 1.5.2.

**TABLA 1.5.2: PROFUNDIZACIÓN EVALUATIVA**

Iniciativa	Unidades Colaboradoras
Torneo Escolar de Matemáticas	Pedagogía en Matemáticas, DIPLADES, DVM
Sistematización Interculturalidad UCSH	Programa de Interculturalidad, Psicología, DIPOS.
Sistematización de participación UCSH en Red IUS	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, DVM
Diplomado de Educación en derechos humanos	Pedagogía en Educación Básica-DVM
Informe Aprendizaje-Servicio UCSH	Investigación Semilla (DIPOS)
Escuela de Idiomas Indígenas	Área de Cultura y Patrimonio, Psicología, Pedagogía en Educación Básica, Programa de Interculturalidad
Sistematización Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC)	Centro de Estudios y Atención a la Comunidad, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, DVM
Sistematización Elencos UCSH	Área de Cultura y Patrimonio, DVM, Psicología

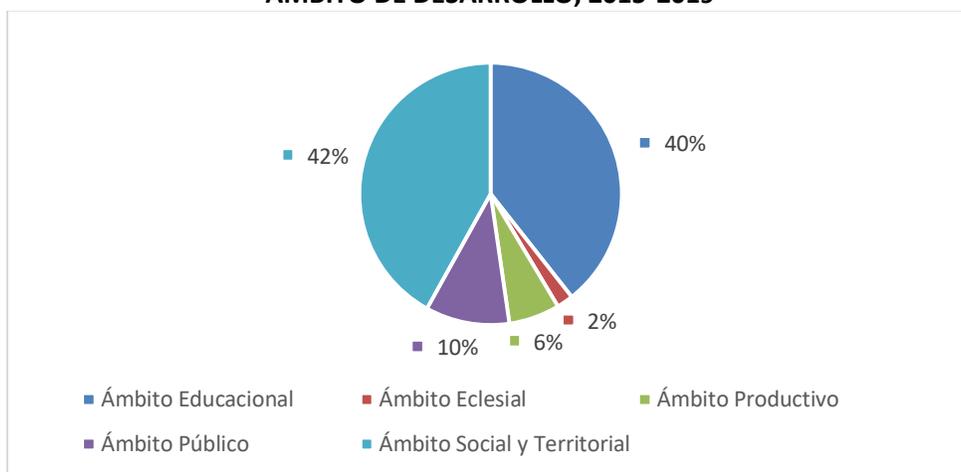
Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

El cuarto y último hito del modelo, referido a recomendaciones y seguimiento, tiene como finalidad consolidar los hallazgos obtenidos en la evaluación de las iniciativas y realizar recomendaciones para su

mejora continua, las que debieran considerarse en planes de mejora o en la formulación o ajuste de planes estratégicos. Este hito se desprende de las recomendaciones y retroalimentaciones para la mejora del hito anterior.

Por otra parte, el registro, sistematización y seguimiento de 589 iniciativas de vinculación con el medio en la plataforma SiSE, en los últimos cinco años, arroja que el 42% de ellas correspondieron al ámbito social territorial, seguidas por el 40% en el ámbito educacional. El ámbito eclesial con un 2% y el ámbito productivo con un 6% con lo que alcanzan la menor frecuencia (ver gráfico 1.5.1).

**GRÁFICO 1.5.1: COMPOSICIÓN DE LAS INICIATIVAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO POR ÁMBITO DE DESARROLLO, 2015-2019**



Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

En relación con las actividades de vinculación con el medio de acuerdo con los tres niveles de mecanismos establecidos, en los últimos cinco años, el 41% de ellas correspondieron a iniciativas de micro mecanismos de interacción, seguidas por un 39% correspondiente a iniciativas de macro mecanismos. En dicho período estas iniciativas se cuadruplicaron, incremento que se manifiesta en cada uno de los niveles y en la mayor parte de los mecanismos específicos de interacción, de manera que se puede apreciar que la vinculación con el medio de la Universidad se encuentra en pleno desarrollo y crecimiento.

**TABLA 1.5.3: EVOLUCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO POR MECANISMO DE INTERACCIÓN 2015-2019**

Nivel o Dimensión	Mecanismos de interacción	2015	2016	2017	2018	2019
Macro mecanismos	Servicios a la Comunidad	2	2	3	4	34
	Aprendizaje Servicio	24	9	16	60	48
	Educación Continua	2	4	4	16	15
Meso mecanismos	Desarrollo Artístico, Cultural y Patrimonial	-	9	11	10	28
	Actividades Pastorales y de Acción Solidaria	2	2	10	10	10
	Actividades de Voluntariado Profesionalizante	-	-	-	-	2
	Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas	-	1	-	2	-
	Innovación y Transferencia de Conocimientos	-	2	6	5	12
	Consejos Consultivos	-	-	-	-	18

Nivel o Dimensión	Mecanismos de interacción	2015	2016	2017	2018	2019
Micro mecanismos <sup>(1)</sup>	Actividades de Extensión Académica	5	5	8	23	51
	Seminarios y Tesis de Grado	29	28	8	4	5
	Vínculos con Titulados	-	1	7	33	24
<b>Total de iniciativas</b>		<b>64</b>	<b>63</b>	<b>73</b>	<b>167</b>	<b>247</b>

Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

(1) En este nivel no se consideró las prácticas ni los centros de prácticas por corresponder a una actividad docente.

Considerando los participantes, tanto internos como externos, en las actividades de vinculación con el medio en estos tres niveles considerados, también se observa un incremento de su número en los últimos cinco años. Sin embargo, el mayor volumen de participantes se observa en el nivel de los macro mecanismos de interacción, con el 41% de ellos, seguidos por los correspondientes a los meso mecanismos de vinculación con el medio, con un 38% (ver tabla 1.5.4).

**TABLA 1.5.4: EVOLUCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EXTERNOS A LA UCSH POR MECANISMO DE INTERACCIÓN 2015-2019**

Nivel o Dimensión	Mecanismos de interacción	2015	2016	2017	2018	2019
Macro mecanismos	Servicios a la Comunidad	5.656	6.999	7.751	8.080	8.948
	Aprendizaje Servicio	2.882	585	507	3.121	2.011
	Educación Continua	1.467	1.392	1.059	1.373	459
Meso mecanismos	Desarrollo Artístico, Cultural y Patrimonial <sup>(2)</sup>	5.999	8.322	10.056	8.689	10.501
	Actividades Pastorales y de Acción Solidaria	-	20	370	405	567
	Actividades de Voluntariado Profesionalizante	-	-	-	-	251
	Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas	-	25	-	282	-
	Innovación y Transferencia de Conocimientos	-	501	590	626	1.220
Micro mecanismos <sup>(1)</sup>	Consejos Consultivos	-	-	-	-	126
	Actividades de Extensión Académica	241	773	1.190	812	2.891
	Seminarios y Tesis de Grado	1.474	-	100	500	552
	Vínculos con Titulados	-	8	457	875	1.686
<b>Total de participantes</b>		<b>17.719</b>	<b>18.625</b>	<b>22.080</b>	<b>24.763</b>	<b>29.212</b>

Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

(1) En este nivel no se consideró las prácticas ni los centros de prácticas por corresponder a una actividad docente.

(2) Número de participantes estimados.

Los resultados del número de iniciativas de vinculación con el medio y de sus participantes dan cuenta de avances sustantivos en su institucionalización, en conformidad con el cumplimiento de las metas estratégicas definidas en el Plan de Desarrollo Estratégico. Este desarrollo se verifica especialmente en el nivel de los macro mecanismos, correspondiente a los programas institucionales transversales, que responden a las líneas estratégicas de vinculación con el medio, a saber: servicios a la comunidad, Aprendizaje Servicio y educación continua. De hecho, este nivel concentra más de la mitad de los participantes en el período analizado.

Por otra parte, fruto del proceso de evaluación interna que desencadena en la actualización de la Política de Vinculación con el Medio, hay un claro desarrollo y consolidación de los mecanismos ubicados en el nivel de los micro mecanismos, que representa las iniciativas y proyectos desarrollados por las

Facultades y sus unidades académicas. Los esfuerzos en este ámbito también han sido coherentes con las metas planteadas en el Plan de Desarrollo Estratégico, referidas al fortalecimiento de las Facultades y las unidades académicas, así como también a los principios orientadores de la Política de Vinculación con el Medio que entienden a las unidades académicas como el espacio preferente donde se desarrolla la vinculación con el medio en la Universidad. El aumento de actividades de vinculación con los titulados, la consolidación de los Consejos Consultivos en las unidades académicas y el creciente desarrollo de actividades de extensión académica también dan cuenta de un compromiso institucional en este ámbito.

Respecto de los espacios de interacción, como mecanismo que materializa la Responsabilidad Social Territorial de la Universidad, se cuenta con diagnósticos de las necesidades del medio basadas en información territorial y soportados digitalmente. A partir de 2018, la Dirección de Vinculación con el Medio, en colaboración con unidades académicas y de gestión, ha desarrollado un arduo trabajo de levantamiento de información territorial que comprende los territorios del Campus Central, en la comuna de Santiago Centro, y del Campus Lo Cañas, en la comuna de La Florida. Los productos de este trabajo incluyen los documentos: *Primer acercamiento al entorno sociocultural, comunitario y organizacional del Campus Lo Cañas de la UCSH (2019)* y *Primer acercamiento al entorno sociocultural, comunitario y organizacional del Campus Casa Central de la UCSH (2020)*.

Para levantar la información territorial, se articularon equipos de trabajos con estudiantes en distintas prácticas (iniciales, intermedias y profesionales) de las carreras de Psicología, Trabajo Social y Sociología. Se recorrieron los territorios y se dialogó con las personas, organizaciones sociales e instituciones que los habitan y transitan. Se recopiló información pública existente a nivel local a través de los sistemas de los gobiernos locales y a nivel nacional con datos censales y de otras fuentes de información. Estos trabajos se materializaron en la edición de informes y una plataforma con información georreferenciada a disposición de la comunidad universitaria<sup>75</sup>.

Estos Informes diagnósticos han servido de línea base para la planificación de iniciativas en los territorios, con el fin de asegurar la pertinencia, calidad e impacto de la propuesta de vinculación con el medio, así como también como una expresión de la responsabilidad social territorial de la Universidad. En los últimos cinco años, el 62% de las iniciativas de vinculación con el medio se han realizado en el entorno próximo, cumpliendo así con el criterio territorial de la vinculación. El resto de las iniciativas están distribuidas, aunque en menor proporción, en comunas de proveniencia de nuestros estudiantes que coinciden con altos índices de vulnerabilidad, en conformidad con las prioridades definidas (ver tabla 1.5.5).

**TABLA 1.5.5: DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS INICIATIVAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO, 2015-2019**

Distribución Territorial	N° Comunas	Porcentaje Iniciativas
Entorno próximo <sup>(1)</sup>	2	65%
Comunas de origen de estudiantes <sup>(2)</sup>	3	3%
Comunas con índice de prioridad social alto y medio <sup>(3)</sup>	11	12%
Otras comunas dentro de la Región Metropolitana	18	15%
Otras comunas fuera de la Región Metropolitana	15	5%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

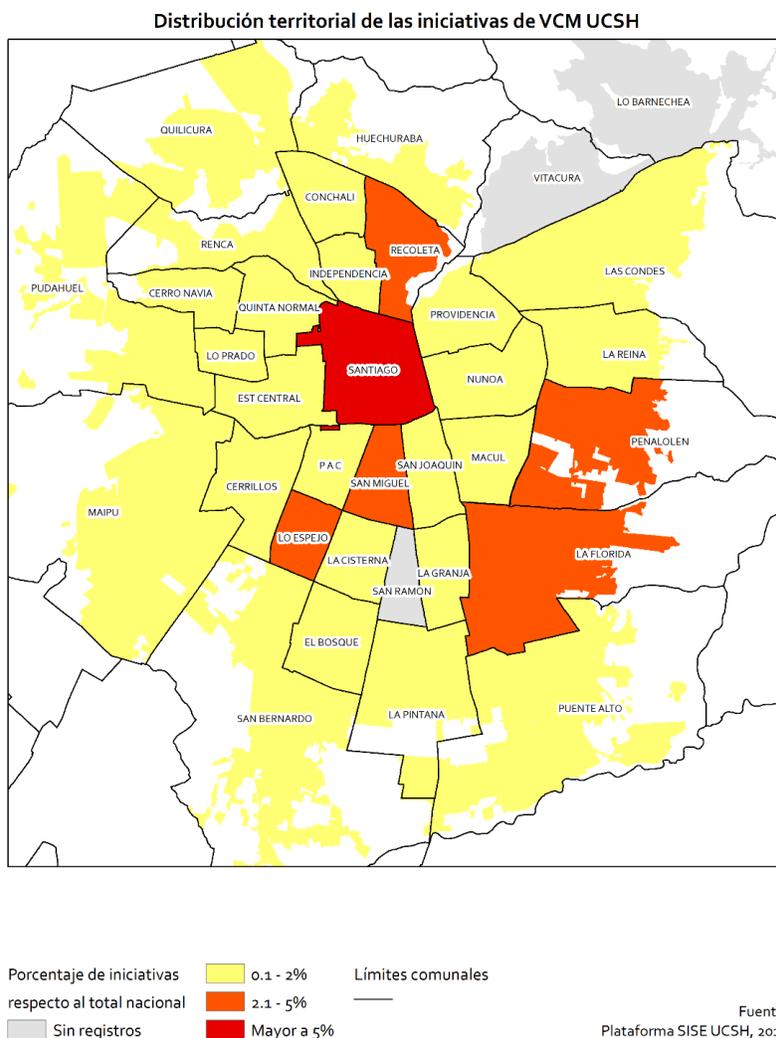
(1) Comuna de Santiago.

<sup>75</sup> Disponible en <http://vinculacion.ucsh.cl/>

- (2) Comunas de Puente Alto, La Florida y Maipú.
- (3) Índice de Prioridad Social de Comunas 2019, Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

El 94% de las iniciativas de vinculación con el medio se desarrollan en la Región Metropolitana, dado que la Universidad solo tiene sede en esta región. No obstante, el 4% de las acciones se concentran en la Región de Tarapacá por el desarrollo de un proyecto FIC con recursos del Gobierno Regional por la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas (ver gráfico 1.5.2).

### GRÁFICO 1.5.2: DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS INICIATIVAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO 2015-2019



Fuente: Plataforma SISE, Dirección de Vinculación con el Medio.

Respecto de lo focos o grupos de interacción prioritarios, en los últimos cinco años, las iniciativas relacionadas con niñas, niños y jóvenes alcanzaron a un 38%, lo cual es consistente con una institución que quiere contribuir principalmente en temáticas de juventud, educación y desarrollo humano, en independencia de la Facultad o unidad académica que realiza la vinculación. El resto de las iniciativas se distribuyen de manera más homogénea según los énfasis de cada Facultad o unidad

académica, aunque el número de iniciativas con otros focos también alcanzan un volumen significativo (ver tabla 1.5.6).

**TABLA 1.5.6: EVOLUCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO SEGÚN FOCOS DE INTERACCIÓN, 2015-2019**

Foco de Interacción	2015	2016	2017	2018	2019
Niñas, niños y jóvenes	15	10	18	62	77
Adultos mayores	3	3	7	14	21
Pueblos indígenas	-	6	8	5	19
Migrantes	-	1	4	4	7
Personas en situación de discapacidad	5	1	3	4	3
Personas privadas de libertad	2	2	2	7	3
Otros focos	39	40	31	71	92
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>73</b>	<b>167</b>	<b>222</b>

Fuente: Plataforma SISE, Dirección de Vinculación con el Medio.

Las iniciativas de vinculación con el medio, en los últimos cinco años, han significado 184 convenios, de los cuales, el 28% corresponde a convenios internacionales (ver tabla 1.5.7).

**TABLA 1.5.7: CONVENIOS SUSCRITOS UCSH (2015-2019)**

Tipo de convenio	Cantidad de convenios
Nº de Instituciones	142
Nº de Convenios Nacionales	133
Nº de Convenios Internacionales	51
<b>Total Convenios</b>	<b>184</b>

Fuente: Plataforma SISE, Dirección de Vinculación con el Medio.

De acuerdo con estos antecedentes, la Universidad cuenta con un Modelo de Seguimiento y Evaluación de su vinculación con el medio coherente con sus propósitos institucionales, basado en cuatro dimensiones fundamentales que aseguran la pertinencia e identidad de la contribución realizada al medio relevante, a saber: (1) enfoque de derechos, (2) bidireccionalidad, (3) coherencia con la política y (4) institucionalización. Este modelo permite hacer un seguimiento de la información emanada por las iniciativas de vinculación con el medio desplegadas, sistematizar dicha información de acuerdo con los atributos referidos, tomar decisiones relevantes acerca del desarrollo estratégico de la Universidad en vinculación con el medio, retroalimentar de mejor manera este ámbito con la docencia e investigación, y avanzar en el mejoramiento continua de las acciones y procesos involucrados.

Por otra parte, la cantidad de iniciativas, así como la cantidad de personas que han participado de ellas ha ido en aumento dando cuenta de el énfasis institucional en la dimensión de vinculación con el medio, así como también en las mejoras de registro, sistematización y análisis de la información. En resumen, la Universidad Católica Silva Henríquez cuenta con una gestión sistemática del seguimiento, retroalimentación, impacto y mejoramiento de la vinculación con el medio.

#### **b) Impacto interno de la vinculación con el medio**

En relación con los macro mecanismos de vinculación con el medio, en el ámbito de los servicios a la comunidad, el principal impacto en la Universidad, dice relación con la participación de estudiantes y académicos en el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) y en las clínicas

de las escuelas de pregrado. Esta participación permite a los estudiantes realizar aprendizajes en contextos de aplicación, generados por vínculos con el entorno relevante y pertinente a los requerimientos del perfil de egreso de su carrera. En el caso de los académicos, esta participación, permite la aplicación de metodologías de enseñanza, procedimientos de evaluación y recursos de aprendizajes propios de la formación práctica.

En los últimos cinco años, hay un aumento en cantidad de académicos y estudiantes que participan de estas actividades, así como también la generación de Clínicas pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Salud (ver tabla 1.5.8).

#### DE ESTUDIOS Y ATENCIÓN A LA COMUNIDAD Y CLÍNICAS UCSH

Año(1)		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Centro de Estudios y Atención a la Comunidad</b>	Estudiantes	8	8	8	8	13
	Académicos	5	4	5	10	9
<b>Clínica Jurídica</b>	Estudiantes	41	41	41	41	41
	Académicos	5	4	5	6	6
<b>Clínica Jurídica Migrantes</b>	Estudiantes	6	9	15	11	14
	Académicos	1	1	1	1	1
<b>Clínica Matemática</b>	Estudiantes	-	-	11	13	13
	Académicos	-	-	1	1	1
<b>Clínica Fonoaudiológica</b>	Estudiantes	-	-	-	-	389
	Académicos	-	-	-	-	3
<b>Clínica Kinésica</b>	Estudiantes(2)	-	-	-	-	-
	Académicos	-	-	-	-	3

Fuente: Plataforma SiSE.

Respecto de los programas Propedéutico y PACE, el impacto en la Universidad, está referido tanto a su contribución a la matrícula de nuevos estudiantes, en el marco de los mecanismos inclusivos de admisión señalados en el Plan de Desarrollo Estratégico, como los resultados de su acompañamiento en sus primeros años de estudios, en términos de su permanencia en las carreras que ingresaron (ver tabla 1.5.8).

**TABLA 1.5.9: EVOLUCIÓN DE ESTUDIANTES Y ESTABLECIMIENTOS PARTICIPANTES EN PROGRAMAS PROPEDEÚTICO Y PACE, 2015-2019**

Año		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Propedéutico UCSH</b>	N° de estudiantes matriculados en UCSH	20	30	41	48	24
	N° de estudiantes matriculados en UCSH	-	-	90	136	126
<b>PACE UCSH</b>	% estudiantes sobre Matrícula de Primer Año	-	-	6%	8%	7%
	Retención Primer Año	-	-	73%	84%	85%

El ámbito de Aprendizaje Servicio es una de las iniciativas que más impacto ha generado al interior de la comunidad universitaria, en tanto mecanismo de interacción con mayor cantidad de iniciativas en vinculación con el medio. Este resultado se produce en cumplimiento a la meta del Plan de Desarrollo Estratégico, en términos que, en cada carrera se implemente una actividad curricular, al menos, con esta metodología. Sin embargo, debe considerarse que las iniciativas en Aprendizaje Servicio no se establecen en términos del número de actividades curriculares, ya que en una de ellas se puede generar varias iniciativas, en virtud del número de alumnos y secciones involucrada o, al contrario, se pueden producir alianzas entre actividades curriculares para generar una misma iniciativa multidisciplinar.

De hecho, en los últimos cinco años, el número de actividades curriculares en Aprendizaje Servicio más que se duplicó, correspondiendo el 59% de ellas a la Facultad de Educación. Asimismo, en contraste con los 50 estudiantes que inicialmente partieron en estas actividades, el año 2011, entre los años 2015 y 2019, participaron un promedio anual de 861 estudiantes, lo que representó un 14% de la matrícula total de estudiantes de la Universidad, Cabe hacer notar que el descenso de estudiantes participantes en el año 2019, se debe a la situación social que se vivió en el país, lo que significó que algunas actividades no hayan podido realizarse en terreno debiendo modificar sus metodologías de enseñanza (ver tabla 1.5.10).

**TABLA 1.5.10: EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES CURRICULARES EN APRENDIZAJE SERVICIO POR FACULTAD Y ESTUDIANTES PARTICIPANTES 2015-2019**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Facultad de Ciencias de la Salud	3	3	5	7	3
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	6	4	6	4	18
Facultad de Educación	12	11	15	19	28
Plan de Formación General	-	-	1	-	-
<b>Total de actividades curriculares en Aprendizaje Servicio</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>49</b>
<b>Total de estudiantes participantes en Aprendizaje Servicio</b>	<b>720</b>	<b>607</b>	<b>913</b>	<b>1.194</b>	<b>871</b>
<b>% de estudiantes en Aprendizaje Servicio / matrícula total</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>

Fuente: Plataforma SISE.

En un análisis de los impactos del Aprendizaje Servicio, realizado por la Dirección de Vinculación con el Medio, en el año 2019, los académicos participantes refieren que las principales repercusiones en su práctica docente ha sido la modificación de las estrategias didácticas, los métodos de enseñanza y la evaluación de los aprendizajes (ver tabla 1.5.11).

**TABLA 1.5.11: IMPACTO DEL APRENDIZAJE SERVICIO EN LA DOCENCIA**

¿Cuál es su impacto en la docencia?	Porcentaje <sup>(1)</sup>
La iniciativa Aprendizaje Servicio ha repercutido en la práctica docente mediante la modificación de los métodos de enseñanza.	28,6%
La iniciativa Aprendizaje Servicio ha repercutido en la práctica docente mediante la modificación de estrategias didácticas.	38,1%
La iniciativa Aprendizaje Servicio ha repercutido en la práctica docente mediante la utilización de diversas formas de evaluación acorde con las características de la situación de aprendizaje en servicio y resultados de aprendizaje.	23,8%
La iniciativa Aprendizaje Servicio ha tenido incidencia en mejoras curriculares como la modificación del plan de estudios por medio de la incorporación de una nueva Actividad curricular.	4,8%
La iniciativa Aprendizaje Servicio ha tenido incidencia en mejoras curriculares como la identificación de la necesidad de actualizar el perfil de egreso.	4,8%

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio.

(1) Pregunta con respuesta múltiple con selección entre 21 opciones.

Considerando que la Universidad define bidireccionalidad tanto como beneficio y aprendizajes mutuos, como contribución al bien común, en percepción de los académicos, según este análisis, el 56% considera que las iniciativas de Aprendizaje Servicio son bidireccionales y el 44% que presentan una contribución interna. En términos de la bidireccionalidad, son reconocidas como contribuciones internas: la participación de la comunidad universitaria; el desarrollo de competencias pertinentes al perfil de egreso; la repercusión en las prácticas docentes y la mejora curricular: la retroalimentación con

la investigación; y el aporte y pertinencia a la trayectoria académica de los estudiantes. De igual manera, la gestión de demanda o el abordaje de desafíos comunitarios, la incorporación de actores externos y la colaboración con socios estratégicos o comunitarios, son reconocidos como contribución externa (ver tabla 1.5.12).

**TABLA 1.5.12: BIDIRECCIONALIDAD DE LA ACTIVIDAD, 2019**

Áreas en donde se manifiesta el carácter bidireccional de la actividad	Contribución
Promueve la participación de distintos actores internos de la Universidad: considera al menos a estudiantes, académicos y personal de gestión.	Interna
Genera aportes al perfil del egreso contribuyendo al desarrollo de una o más competencias.	Interna
Genera retroalimentación a la docencia: repercute en la práctica docente o en la promoción de mejoras curriculares.	Interna
Genera retroalimentación a la investigación: promueve la producción de conocimientos que contribuyen a la transformación social o se asocia a un proyecto de investigación o genera nuevas líneas de investigación.	Interna
El proyecto está asociado a una actividad curricular obligatoria, determinándose claramente el aporte y pertinencia a la trayectoria académica de los estudiantes.	Interna
Gestiona la demanda o aborda los desafíos comunitarios emergidos desde la comunidad o entre la comunidad y la Universidad.	Externa
Incorpora a actores externos, es decir, socios comunitarios y egresados/as.	Externa
Incorpora la colaboración de socios estratégicos o entidades comunitarias que facilitan la implementación del proyecto.	Externa

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio.

Por otra parte, en este análisis, respecto a la reciprocidad de aportes en las interacciones en la experiencia de Aprendizaje Servicio, el 73% de los estudiantes señaló que la ayuda fue mutua con las comunidades. Asimismo, también en el año 2019, al culminar la actividad curricular se consultó a los estudiantes sobre su percepción acerca del nivel de aportes del proyecto de Aprendizaje Servicio en la comunidad, respondiendo el 46% que *ayuda a otras personas moderadamente* y el 45% que *ayuda mucho a otras personas*.

Estos resultados permiten afirmar, a partir de las percepciones de la mayoría de los estudiantes, que los proyectos de Aprendizaje Servicio impactaron en otras personas. No obstante, estos resultados también dejan a entrever que los estudiantes podrían haber aportado más. Por ende, es necesario avanzar en mecanismos que aseguren que el aporte a las comunidades sea percibido como más alto. Para ello es indispensable que el estudiantado, dependiendo su nivel formativo, pueda participar de forma más protagónica tanto en la identificación de las demandas comunitarias, como en la planificación e implementación de las soluciones.

Asimismo, el 84% de los académicos consideran que la actividad contribuyó al compromiso con los derechos humanos y entre los aportes más referidos están el uso de estrategias de empoderamiento o fortalecimiento de los participantes, el trabajo de intervención con colectivos históricamente vulnerados y la consideración de los participantes como agentes principales de su propio desarrollo (ver tabla 1.5.13).

**TABLA 1.5.13: APORTE AL COMPROMISO CON LOS DERECHOS HUMANOS (2019)**

¿Cómo el proyecto aborda los derechos humanos?	Porcentaje
Utiliza estrategias de empoderamiento o fortalecimiento de las y los participantes.	61,5%

¿Cómo el proyecto aborda los derechos humanos?	Porcentaje
Focaliza el trabajo de intervención -preferentemente- con colectivos históricamente vulnerados.	30,7%
Considera a las personas participantes como agentes principales de su propio desarrollo, en lugar de receptores pasivos de bienes y servicios.	7,7%

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio.

En lo que respecta a la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, el 84% de los docentes indicaron que sus proyectos generan un aporte en este sentido. Entre las contribuciones más referidas se encuentran: en primer lugar, *garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*”; en segundo lugar, *garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades*; y, en tercer lugar, *reducir la desigualdad en y entre los países* (ver tabla 1.5.14).

**TABLA 1.5.14: CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NACIONES UNIDAS**

¿A cuál de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible contribuye esta actividad?	Porcentaje
Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	48,7%
Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	25,6%
Reducir la desigualdad en y entre los países.	15,4%
Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	7,7%
Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	2,6%

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio.

En definitiva, se destaca el aporte de los proyectos de Aprendizaje Servicio tanto a la promoción de los derechos humanos como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo cual también se encuentra estrechamente relacionado con los impactos esperados de la vinculación con el medio en conformidad con los lineamientos institucionales. Asimismo, cabe mencionar que las actividades curriculares cubren cinco de los diecisiete ODS. Se espera que en las próximas implementaciones se diversifique el abordaje a los ODS y que, en consecuencia, aumente también la cantidad de proyectos y escuelas participantes.

En el ámbito de la educación continua, el impacto institucional proviene, tanto de la participación de docentes que, en su mayoría, están vinculados al ejercicio profesional de su formación, como de la oportunidad que estos programas brindan a los estudiantes egresados de la Universidad para la actualización, especialización o perfeccionamiento de su formación inicial. En los últimos cinco años, un promedio anual de 107 docentes realizó docencia en los programas de educación continua, el 52% de los cuales lo hizo en programas de diplomados. Por su parte, en este período, un promedio anual de 101 estudiantes matriculados en estos programas, eran egresados de los programas de pregrado de la Universidad, representando un 13% de su matrícula, aunque dicha participación fue mayor en los programas de postítulo, en que representaron un cuarto de la misma (ver tabla 1.5.15).

**TABLA 1.5.15: DOCENTES Y ESTUDIANTES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD EN PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA**

Años	2015	2016	2017	2018	2019
N° de Docentes en Programas de Diplomados	70	60	64	57	27
N° de Docentes en Programas de Postítulo	78	62	34	39	43
<b>Total de Docentes en Programas de Educación Continua</b>	<b>148</b>	<b>122</b>	<b>98</b>	<b>96</b>	<b>70</b>

N° de estudiantes UCSH en Programas de Diplomados	70	77	31	52	32
N° de estudiantes UCSH en Programas de Postítulo	51	62	43	40	47
<b>Total de estudiantes UCSH en Programas de Educación Continua</b>	<b>121</b>	<b>139</b>	<b>74</b>	<b>92</b>	<b>79</b>
% de estudiantes UCSH en Programas de Diplomados	10%	13%	5%	10%	8%
% de estudiantes UCSH en Programas de Postítulo	19%	29%	31%	20%	40%
<b>% de estudiantes UCSH en Programas de Educación Continua</b>	<b>12%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

A nivel de los micro mecanismos de vinculación con el medio, los consejos consultivos son uno de los mecanismos que están empleando las escuelas de pregrado para realizar el seguimiento y evaluación del perfil de egreso, los cuales están integrados por titulados, empleadores, centros de prácticas y socios comunitarios de entorno relevante para la Escuela.

Esta experiencia se inició en algunas escuelas en el marco del proceso de renovación curricular para la actualización del perfil de egreso y del plan de estudio de su programa, iniciado en la Universidad en el año 2014 y concluido en el año 2018. En la actualidad, la totalidad de las escuelas de la Facultad de Educación ya los han constituido, faltando sólo por constituirse en dos escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud y de la Facultad de Ciencias de la Salud, respectivamente (ver tabla 1.5.16).

**TABLA 1.5.16: SITUACIÓN DE LOS CONSEJOS CONSULTIVOS POR FACULTADES 2019**

Facultades	2019
Facultad de Ciencias de la Salud	2
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas Y Económicas	4
Facultad de Educación	12
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Facultades.

En relación con las actividades de extensión académica que realizan las unidades académicas, destacan el Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios, de la Escuela de Filosofía, y el Torneo Escolar de Matemática, de la Escuela de Educación Matemáticas, ambas iniciativas orientadas a la vinculación con el sector escolar. Entre los años 2015 y 2019, las actividades se han seguido desarrollando y consolidando mejorando sus procesos de cara a los procesos formativos de los estudiantes (ver tabla 1.5.17).

**TABLA 1.5.17: ACADÉMICOS Y ESTUDIANTES UCSH PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES CON EL SECTOR ESCOLAR**

Año			2015	2016	2017	2018	2019
Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios		Estudiantes	8	4	5	3	4
		Académicos	1	2	2	2	2
Torneo Escolar de Matemáticas		Estudiantes	8	16	16	19	-
		Académicos	7	11	9	10	-

Fuente: Escuelas

(1) El Torneo Escolar de Matemática no se realizó en el año 2019 por la situación social acontecida en el país.

Respecto de los seminarios y tesis de grado realizados por los estudiantes y que consideran la participación de actores en las temáticas más relevantes definidas en la Política de Vinculación con el Medio, en los últimos cinco años, se han registrado un total de 184, con un promedio de 37 por año (ver tabla 1.5.19).

**Tabla 1.5.19: SEMINARIOS Y TESIS DE GRADO RELATIVAS A LOS FOCOS PROPRIETARIOS UCSH**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total de Seminarios y Tesis</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>83</b>

Fuente: Dirección de Biblioteca y Recursos de Información.

Por su parte, las prácticas y centros de prácticas, constituyen uno de los mecanismos fundamentales por las que las escuelas de pregrado se vinculan con los empleadores y evalúan el desempeño de los estudiantes en relación con las competencias de su perfil de egreso. En los últimos cinco años, un promedio anual de 1.018 estudiantes realizó su práctica profesional y un promedio anual de 136 académicos supervisó y evaluó su desempeño (ver tabla 1.5.20).

**TABLA 1.5.20: ESTUDIANTES EN PRÁCTICAS PROFESIONALES Y ACADÉMICOS SUPERVISORES**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Estudiantes en Prácticas Profesionales	1.148	1.072	851	946	1.071
Académicos Supervisores de Prácticas	140	133	126	134	146

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Asimismo, el vínculo con los titulados, también constituye otro de los mecanismos relevantes por los que las escuelas de pregrado se vinculan con el campo ocupacional propio del perfil de egreso de sus programas. En este contexto, la constitución del área Alumni UCSH en la Dirección de Vinculación con el Medio, está permitiendo una sistematización de ese vínculo y está proporcionando dispositivos para su seguimiento, a través de la implementación de la Plataforma Alumni y la conformación de la Red Alumni.

De acuerdo con estos antecedentes, la Vinculación con el Medio da cuenta de acciones bidireccionales que contribuyen: (1) a la formación de sus estudiantes con el sello identitario, aportando al perfil de egreso de cada carrera y al quehacer docente en sus distintos niveles y (2) aportan a mejorar la calidad de vida de las comunidades con las cuales trabajan. Una buena práctica ejemplar en esta articulación es la institucionalización de la Metodología Aprendizaje-Servicio en la Universidad (considerando su impacto interno sobre Modelo de Formación, Plan de Desarrollo Estratégico, y docencia de pregrado). Se agregan al impacto de la Universidad en su medio la cantidad de personas que acceden a las distintas instancias de Servicios a la comunidad (CEAC, Clínicas, etc.), el trabajo desarrollado por el Programa PACE en la gran cantidad de liceos con quienes tiene suscrito convenios, entre otros.

La Universidad requiere fortalecer los mecanismos ya existentes hacia una gestión con un grado mayor de eficiencia, particularmente para asegurar permanencia, reconocimiento y valoración de los resultados de sus programas de vinculación con el medio.

La Universidad requiere fortalecer los mecanismos que emplea para una vinculación efectiva con redes internacionales de las que es parte, de manera de mejorar la capacidad de seguimiento y fortalecimiento de estos vínculos y su aprovechamiento para retroalimentar (impactar sobre) docencia e investigación.

### **c) Impacto externo de la vinculación con el medio**

A nivel de los macro mecanismos de vinculación con el medio y considerando, primeramente, el ámbito de los servicios a la comunidad, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC), durante el año 2019, atendió 856 casos con 6.977 atenciones, lo que muestra una tendencia creciente sostenida en los últimos cinco años, con un aumento de 34% en los casos y de 32% en las atenciones. En ese mismo

período, el 47% de los casos correspondieron al programa de psicología clínica, seguido por el de familia con un 41% de los casos y el de psicopedagogía y aprendizaje con el 12% restante. Este último programa muestra una tendencia decreciente en el período (ver tabla 1.5.21).

**TABLA 1.5.21: EVOLUCIÓN DE ATENCIONES REALIZADAS POR EL CEAC POR PROGRAMA**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Programa Familia	283	293	271	240	321
Programa Psicología Clínica	252	284	295	330	477
Programa Psicopedagogía y Aprendizaje	103	106	77	83	58
<b>Total Casos</b>	<b>638</b>	<b>683</b>	<b>643</b>	<b>653</b>	<b>856</b>
<b>Total Atenciones</b>	<b>5.301</b>	<b>6.639</b>	<b>6.714</b>	<b>6.735</b>	<b>6.977</b>
N° Promedio de atenciones por caso	8	10	10	10	8

Fuente: Informes de gestión CEAC, Plataforma SiSE.

El CEAC también ha realizado una serie de talleres gratuitos para la comunidad, entre los que destacan los talleres para migrantes y los talleres para adultos mayores. En el foco de migrantes, desde el año 2016, el equipo del Área de Migración, Interculturalidad y Refugio (AMIR) –perteneciente al Programa de Psicología Clínica- ha realizado talleres en la casa de acogida (CIAMI), ya que la Institución ha detectado sentimientos de frustración, aislamiento y tristeza entre las mujeres migrantes que son usuarias.

Estos talleres han tenido como propósito general apoyar a las mujeres inmigrantes a enfrentar las problemáticas y sentimientos asociados al primer tiempo de su inmigración a Santiago, generando una instancia grupal para que compartan experiencias y lecciones aprendidas. Los temas trabajados han sido: la ilusión de la migración, el acuerdo laboral en contexto multicultural y la mantención de los vínculos a distancia. Cada año se realizan alrededor de cuatro a seis talleres, donde participan alrededor de veinte personas en cada taller.

Durante el año 2019, AMIR realizó once talleres y charlas con mujeres inmigrantes, en la Casa de Acogida de CIAMI. En el primer semestre se realizaron tres talleres sobre *Des/ilusiones de la migración* y tres charlas de Prevención en depresión. En el segundo semestre surge de las mujeres participantes la iniciativa de abordar el tema de los conflictos que enfrentan en el trabajo de cuidados de niños y adultos mayores, en los empleos en el servicio doméstico en Santiago, por lo que se realizan dos charlas sobre cuidado de niños, un taller sobre *La pareja en situación de migración*, un taller sobre *Estar como mujer inmigrante en Chile* y un último taller sobre las manifestaciones sociales que se iniciaron en octubre, bajo el título: *Estar como mujer inmigrante en Chile, en momentos de convulsión social*.

En el foco de adulto mayor, desde el año 2013, se han realizado doce talleres, principalmente en el área de salud mental, con 110 sesiones y 133 participantes (ver tabla 1.5.22).

EN ESTA TABLA SE INCORPORA INFORMACIÓN ANTERIOR AL 2015

**TABLA 1.5.22: TALLERES REALIZADOS CON ADULTOS MAYORES EN CEAC 2013-2019**

Intervención	Personas alcanzadas	N° sesiones	Año
Taller: Ampliando miradas	15	4	2013-2014
Proyecto RSU: Calidad de vida y salud mental en el adulto mayor, una responsabilidad social	20	38	2014-2015
Taller: Relatos biográficos y desarrollo personal	8	6	2015

Intervención	Personas alcanzadas	N° sesiones	Año
Taller: Recuperando mi camino: taller de envejecimiento sano	12	4	2017
Intervenciones clínicas en terreno (Hogar Esperanza)	5	21	2018
Taller: Salud mental y juego	10	4	2018
Taller: Salud mental para personas mayores	8	8	2018
Taller Emociones y vida plena en la Niñez	10	6	2018
Taller: Estimulación cognitiva en terreno	5	4	2018
Taller: El camino de las emociones hacia una vejez feliz. Herramientas de regulación emocional para personas mayores	14	6	2019
Taller: Cultivando emociones constructivas	13	4	2019
Taller: Potenciando factores protectores psicológicos para un buen envejecer	13	5	2019

Fuente: Informes de gestión CEAC, Plataforma SiSE.

Respecto de la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho, en los últimos cinco años, 3.350 personas fueron beneficiadas con 3.260 causas ingresadas o materias tratadas. En su funcionamiento, destaca que académicos y egresados de Clínica Jurídica, desde el año 2010, realizan el programa radial *Vida y Ley* de la Radio María (89.3 MHz FM), en el que asesoran con consultas al aire a auditores una vez por semana en vivo, atendiendo aproximadamente 1.200 llamados, desde el año 2015 a la fecha. Asimismo, desde el año 2014, la Clínica Jurídica ha sido requerida por juzgados de familia de Santiago como curadores *ad litem*, asumiendo así la representación de niños y adolescentes en materias de vulneración de derechos, medidas de protección, juicios de cuidado personal, relación directa y regular y salidas del país. También la Clínica Jurídica cuenta con los siguientes convenios:

- Juzgados de Policía Local
- Oficina de Protección de Derechos en Santiago y San Miguel
- Instituto Católico Chileno de Migración (INCAMI)
- Consulado del Perú
- Municipalidad de Santiago
- Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)
- Universidad de Atacama

Por su parte, en su año de funcionamiento de la Clínica Fonoaudiológica de la Escuela de Fonoaudiología, ha realizado 1.525 prestaciones, destacando que el 78% de ellas fueron realizadas en el último año. Por su parte, la Clínica Kinésica de la Escuela de Kinesiología, en su año de funcionamiento ha atendido a 68 usuarios (ver tabla 1.5.23).

**TABLA 1.5.23: EVOLUCIÓN DE LAS Y LOS USUARIOS DE LAS CLÍNICAS DE UNIDADES ACADÉMICAS**

Año (1)	2015	2016	2017	2018	2019
Clínica Jurídica	149	102	89	413	106
Clínica Jurídica Migrantes	178	258	943	558	554
Clínica Matemática	-	-	43	52	34
Clínica Fonoaudiológica	-	-	-	-	659
Clínica Kinésica	-	-	-	-	68
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>360</b>	<b>1.075</b>	<b>1.023</b>	<b>1.421</b>

Fuente: Plataforma SiSE.

El Programa Propedéutico UCSH, de la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico, tiene su origen en un período en que no existía una política y un programa público que promoviera el acceso de jóvenes de alto rendimiento escolar a la educación superior, en independencia de los resultados que alcanzaran en las pruebas de selección aplicadas en este nivel de enseñanza. Desde el año 2010 a la fecha, han participado 1.045 estudiantes inscritos, teniendo un promedio de 116 estudiantes por año. A partir del año 2017, se inicia la línea de Formación Docente del Propedéutico<sup>76</sup> con mayores exigencias propias de los procesos para quienes estudiar pedagogías.

Entre los años 2015 y 2019, se mantiene el trabajo del Programa Propedéutico complementándose con el Programa PACE para reafirmar el compromiso institucional con la inclusión de estudiantes a la educación superior (ver tabla 1.5.24).

**TABLA 1.5.24: EVOLUCIÓN DE ESTUDIANTES INSCRITOS EN PROPEDEÚTICO Y MATRICULADOS EN LA UCSH**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° establecimientos educacionales Red UCSH	8	16	13	8	11
N° estudiantes Enseñanza Media acompañados	80	105	85	85	52

Fuente: Sistema de control de gestión Unidad de Bachillerato y Propedéutico, Dirección de Planificación y Desarrollo.

Por su parte, el Programa PACE, de la misma Unidad, no sólo ha tenido una consolidación institucional, sino también una buena evaluación por el Ministerio de Educación, lo que se ha traducido en un incremento de la cantidad de establecimientos vulnerables en convenio, pasando de 15, en el año 2015, a 27 en el año 2019. Por la misma razón, en este período, se cuadruplicó el número de estudiantes en el Programa, con un promedio anual de 2.854 estudiantes, demostrando su significativo impacto y aporte social (ver tabla 1.5.25).

**TABLA 1.5.25: EVOLUCIÓN DE ESTUDIANTES Y ESTABLECIMIENTOS PARTICIPANTES EN PROGRAMA PACE**

	2015	2016	2017	2018	2019
N° establecimientos educacionales PACE UCSH	15	21	20	27	27
N° estudiantes Enseñanza Media acompañados	850	2.500	3.500	3.670	3.750

Fuente: Sistema de control de gestión Programa PACE MINEDUC.

Asimismo, en el proceso de admisión del año 2018, de los 20 establecimientos en convenio con la Universidad, 14 de ellos aumentaron el porcentaje de estudiantes que ingresaron a la educación superior, uno tuvo su primer egreso de enseñanza medio y en otros cinco es porcentaje disminuyó, aunque sólo en dos de ellos esta reducción fue significativa (ver tabla 1.5.26).

**TABLA 1.5.26: VARIACIÓN EN INGRESO A EDUCACIÓN SUPERIOR ANTES Y DESPUÉS DE PROGRAMA PACE (2018)**

Establecimiento Educacional	Año Previo	2018	Variación
Liceo Comercial de Puente Alto	16%	43%	27%
Liceo Francisco Mery Aguirre	19%	44%	25%

<sup>76</sup> Resolución exenta N° 6.074 del Ministerio de Educación, 19 de diciembre de 2016 declara al Programa Propedéutico FID UCSH como válido hasta el vencimiento de la Acreditación Institucional. Posteriormente, la Resolución exenta N° 5.013 del Ministerio de Educación, 5 de septiembre de 2017 reconoce como mecanismo de acceso a las carreras y programas de pedagogía, hasta el vencimiento de la Acreditación Institucional, al Programa Propedéutico FID UCSH.

Establecimiento Educacional	Año Previo	2018	Variación
Centro Educacional Isla De Maipo	24%	42%	18%
Liceo Polivalente Los Guindos	8%	26%	18%
Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes	26%	43%	17%
Liceo El Principal de Pirque	47%	63%	16%
Liceo Comercial República de Brasil	25%	41%	16%
Liceo Puente Alto	27%	41%	14%
Liceo Polivalente Juan Gómez Millas	17%	29%	12%
Liceo Polivalente San José de Maipo	35%	46%	11%
Liceo Paul Harris	33%	42%	9%
Liceo Poetisa Gabriela Mistral	48%	56%	8%
Liceo A N°131 de Buin	54%	60%	6%
Liceo Técnico Profesional de Buin	53%	58%	5%
Liceo República de Italia <sup>(2)</sup>	0%	36%	-
Liceo San Gerónimo	44%	43%	-1%
Liceo Chiloé <sup>(1)</sup>	59%	58%	-1%
Liceo Polivalente Luis Humberto Acosta Gay	31%	27%	-4%
Centro Educacional Cardenal José María Caro	42%	32%	-10%
Liceo Polivalente Doctor Luis Vargas Salcedo	29%	17%	-12%

Fuente: Sistema de control de gestión Programa PACE MINEDUC.

(1) Aun cuando disminuyó a nivel porcentual pasó de 17 a 33 matriculados por año.

(2) Liceo que en 2018 contó por primera vez con egreso de Enseñanza Media.

Por otra parte, la incorporación y apropiación del Programa del sello identitario de la Universidad, ha significado la participación de los estudiantes beneficiarios en visitas a espacios de memoria y derechos humanos, realizándose 28 salidas de derechos humanos, entre los años 2016 y 2018 (ver tabla 1.5.27).

**TABLA 1.5.27: SALIDAS PEDAGÓGICAS CON PERSPECTIVA EN DERECHOS HUMANOS**

Salidas	2016	2017	2018	2019
Salidas derechos humanos	6	10	12	6

Fuente: PACE UCSH

Adicionalmente, se han realizado otras actividades como el Encuentro de Líderes Estudiantiles, las Olimpiadas de Matemáticas y el Concurso Literario, las cuales ya llevan tres versiones con sus respectivas publicaciones (ver tabla 1.5.28).

**TABLA 1.5.28: PARTICIPANTES POR AÑO EN ACTIVIDADES VOLUNTARIAS MASIVAS**

Actividad	2016	2017	2018	2019
Encuentro de Líderes Estudiantiles	86	144	154	170
Olimpiadas de Matemáticas	21	61	65	80
Concurso Literario	71	452	475	619

Fuente: PACE UCSH

El Programa PACE, en colaboración con la Unidad de Planificación y Análisis Institucional de la Dirección de Planificación y Desarrollo, desde finales del año 2019 y hasta inicios del año 2020, ha estado realizando tres encuestas: Conocimiento de la comunidad institucional del programa PACE; Caracterización de estudiantes de tercero medio de los establecimientos PACE y; Encuesta psicoeducativa con estudiantes que accedieron a la Universidad a través del programa PACE.

Por otra parte, el programa de Nivelación de Estudios, realizado por el Centro de Extensión y Servicios (CES), por su permanencia en el tiempo da cuenta del compromiso institucional de la Universidad con aquellas personas que no han podido terminar sus estudios. A través de este programa se realiza una oferta educativa integral y de calidad para la formación de personas jóvenes y adultas con su Educación Básica o Media incompleta<sup>77</sup>. Mediante la entrega de herramientas actualizadas y pertinentes (cursos de actualización en ciencias básicas y de alfabetización digital) se fortalecen las potencialidades de los participantes, mejorando sus habilidades sociales y capacidad de emprendimiento laboral y educativo. Este programa se amplía a las zonas rurales de la Región Metropolitana en 2006 y a personas privadas de libertad en 2011.

La cantidad de personas que se inscriben en los distintos niveles varía según el compromiso y difusión que hacen de este programa varias instituciones más allá de la Universidad, así como también según la cantidad de recursos que pone a disposición el Ministerio de Educación para ello. En los últimos diez años, el Programa ha formado a 7.651 personas, teniendo en los últimos cinco años, una matrícula promedio anual de 782 estudiantes, el 85% de ellos en los ciclos de enseñanza media. En este último período han egresado del programa 905 estudiantes (ver tabla 1.5.29).

**TABLA 1.5.29: MATRÍCULA DE ESTUDIANTES Y EGRESADOS DEL PROGRAMA DE NIVELACIÓN DE ESTUDIOS**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Enseñanza Básica	151	133	88	124	99
Primer Ciclo Enseñanza Media	398	320	267	356	160
Segundo Ciclo Enseñanza Media	474	341	344	455	200
N° de estudiantes por año	1.023	794	699	935	459
N° de estudiantes egresados por año	239	139	167	250	110

Fuente: Sistema de Control de Gestión, CES.

Respecto, de las actividades de Aprendizaje Servicio, como segundo macro mecanismo de vinculación con el medio, en el año 2019, se alcanzó un número de 2.011 participantes de la comunidad, de los cuales, el 89,3% estuvo vinculado con alguno de los focos prioritarios. En los otros focos, se encuentran las categorías de personas adultas sin escolaridad completa, artistas emergentes, contribuyentes personas naturales con declaración de impuestos, estudiantes y personas en situación de calle y bajos recursos (ver tabla 1.5.30).

**TABLA 1.5.30: CANTIDAD DE PARTICIPANTES EXTERNOS A LA UCSH EN INICIATIVAS DE APRENDIZAJE SERVICIO POR FOCO PRIORITARIO 2015-2019**

Foco de prioritarios	2015	2016	2017	2018	2019
Niñas, niños y jóvenes	1.562	475	127	2.386	1.536
Personas privadas de libertad	83	-	82	179	142
Personas en situación de discapacidad	390	-	-	19	49
Adultos mayores	112	110	298	308	43
Pueblos indígenas	-	-	-	50	25
Migrantes	-	-	-	25	-
Otros focos	735	-	-	154	216

<sup>77</sup> Conforme al Decreto Supremo N° 211 del MINEDUC.

<b>Foco de prioritarios</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total</b>	<b>2.882</b>	<b>585</b>	<b>507</b>	<b>3.121</b>	<b>2.011</b>

Fuente: Datos OAS, ABC Lab y Plataforma SiSE.

En relación con la educación continua, como tercer macro mecanismo de vinculación con el medio, el Centro de Extensión y Servicios, a través de su área de Formación Continua y Capacitación, tiene la responsabilidad de articular la oferta de formación generada por las unidades académicas con la demanda y los requerimientos del medio respecto del desarrollo de competencias y la actualización de conocimientos. Contempla la oferta de programas de postítulo y diplomados para profesionales en servicio, así como cursos de capacitación, seminarios y asesorías abiertos para el perfeccionamiento de otros participantes.

Entre el año 2015 y 2019, se ofreció un promedio anual de 26 programas de educación continua, en los que se matricularon anualmente 770 estudiantes en promedio, de los cuales el 75% lo hizo en programas de diplomado. Asimismo, el 45% de los estudiantes matriculados lo hizo en programas del área de Educación y el 39% en programas del área de Administración y Comercio (ver tabla 1.5.31).

**TABLA 1.5.31: MATRÍCULA DE PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO Y TIPO**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Número de Programas</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>22</b>
Matrícula en Administración y Comercio	351	357	384	214	186
Matrícula en Ciencias Básicas	7	31	-	-	-
Matrícula en Ciencias Sociales	48	41	47	20	6
Matrícula en Educación	569	347	324	304	178
Matrícula en Humanidades	23	46	7	213	145
<b>Total Matrícula</b>	<b>998</b>	<b>822</b>	<b>762</b>	<b>751</b>	<b>515</b>
Matrícula en Diplomados	727	608	622	547	397
Matrícula en Postítulos	271	214	140	204	118

Fuente: Sistema de Control de Gestión, CES.

Los programas que aglutinan más estudiantes son: Diplomado en Gestión de Seguridad Privada Integral con un promedio de 45 participantes divididos en 5 versiones a lo largo de cada año. Este es el único programa e-Learning con cuenta el área. El otro programa con un número significativo de estudiantes es el Postítulo de Trastornos Específicos del Lenguaje, el cual, se dicta anualmente con un promedio de 65 estudiantes por año, los que se dividen en dos secciones para su desarrollo.

A nivel de los meso mecanismos de vinculación con el medio, los relacionados con el desarrollo artístico, cultural y patrimonial presentan una significativa consolidación a lo largo del tiempo, considerando tanto la cantidad y diversidad de programas, como también la cantidad de asistentes a las distintas actividades y el aporte a las políticas públicas en estas materias. Entre los años 2015 y 2019, se ha realizado un promedio de 38 actividades anuales con un promedio de 212 participantes por actividad. Destacan por la cantidad de actividades y asistentes, el programa de Elencos UCSH, el programa de Vecinos en Acción, el programa de Conciertos UCSH y la Escuela de Idiomas Indígenas (ver tabla 1.5.32).

**TABLA 1.5.32: ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN ARTÍSTICA, CULTURAL Y PATRIMONIAL 2015-2019**

Programa	Actividades	Asistentes
Elencos UCSH	50	12.660
Programa Conciertos UCSH	21	4.665
Escuelas de Rock y Música Popular	14	959
Programa Conversaciones y Libros	6	320
Programa Vecinos en Acción	22	8.662
Programa La Cultura Viva ¡Viva La Cultura!	12	1.813
Escuela de Idiomas Indígenas	27	4.446
Programa Conmemoraciones	6	965
Programa Exposiciones Itinerantes	4	1.830
Programa Estudiantes con las Culturas	15	737
Programa Liberando Talento	3	1.141
Espacio ESI	19	5.369
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>43.567</b>

Fuente: Plataforma SiSE.

En relación con las actividades pastorales y de acción solidaria, de voluntariado profesionalizante y de actividades físicas, deportivas y recreativas han incorporado más estudiantes en su desarrollo, así como también han mejorado los niveles de registro, sistematización y evaluación de las mismas según los propósitos institucionales (ver tabla 1.5.33).

**TABLA 1.5.33: ACTIVIDADES SEGÚN MESO MECANISMOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO 2015-2019**

Tipo de actividad	Actividades	Asistentes
Actividades Pastorales y de Acción Solidaria	34	1.362
Actividades de Voluntariado Profesionalizante	2	251
Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas	3	307

Fuente: Plataforma SiSE.

Respecto de la divulgación de la investigación, la publicación de revistas periódicas de las distintas unidades académicas de la Universidad tiene una larga tradición y permanencia en el tiempo. En la actualidad todas ellas se encuentran indizadas o catalogadas, destacando la revista Literatura y Lingüística que se encuentra indizada en Scopus y SciElo y está clasificada en el primer cuartil en SCImago. Con tres catalogaciones se encuentran otras cuatro revistas, dos con dos catalogaciones y dos con sólo una (ver tabla 1.5.34)

**TABLA 1.5.34: REVISTAS CIENTÍFICAS Y DISCIPLINARES UCSH**

Nombre	Indización o Catalogación
Literatura y Lingüística	Scopus
	SciElo
	MLA
	ERIH PLUS
	Ulrich's
	Latindex Catálogo 2.0
Revista Temas Sociológicos	Dialnet
	Latindex Catálogo 2.0

Nombre	Indización o Catalogación
	ERIH PLUS
	Road
Revista Historia y Geografía	Latindex Catálogo 2.0
	ERIH PLUS
	Dialnet
Hermenéutica Intercultural	Latindex Catálogo 2.0
	ERIH PLUS
	Dialnet
Revista Perspectivas: Notas sobre Intervención y Acción Social	Latindex Catálogo 2.0
	ERIH PLUS
	Dialnet
Oikos	Latindex Directorio
	Dialnet
Foro Educativo	Latindex Directorio
	Dialnet
Revista Sul-Americana de Psicología	Latindex Catálogo 2.0
Derecho y Justicia	Latindex Directorio

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Investigación y Postgrado.

En lo que se refiere a actividades de innovación y transferencia de conocimientos, el Centro de Extensión y Servicios, la Escuela de Educación Técnico Profesional y la Facultad de Ciencias Sociales. Jurídicas y Económicas, en los últimos cinco años, han desarrollado proyectos relacionados principalmente con el ámbito de la educación y el desarrollo regional (ver tabla 1.1.35).

**TABLA 1.5.35: PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS**

Nombre Proyecto	Entidad Solicitante	Objetivos Intervención	Años	Beneficiarios Directos
Fortalecimiento y Articulación a la Educación Media Técnico Profesional.	Ministerio de Educación	Apoyar e incentivar estrategias que permitan el fortalecimiento y una articulación efectiva de la Formación Técnico Profesional de Nivel Medio para una inserción idónea en el mundo laboral.	2015-2016	14 establecimientos de Educación Media Técnico Profesional
Proyecto FIC: El emprendimiento como factor de innovación en la formación técnico profesional en Tarapacá.	Gobierno Regional de Tarapacá	Potenciar el espíritu innovador y emprendedor de los Estudiantes de Liceos Técnicos Profesionales de la Región de Tarapacá, a través de la instalación de competencias transversales en la comunidad educativa que les permita contar con herramientas para enfrentar el mundo laboral.	2015-2016	5 establecimientos de Educación Media Técnico Profesional
Prestación de asesoría técnica para la ejecución de los procesos de evaluación del desempeño profesional docente.	Pontificia Universidad Católica de Chile	Corregir los productos recibidos dentro del proceso de evaluación del desempeño profesional docente, incluida la doble corrección de un 25% del total y sistematizar la información relativa al proceso de corrección y al funcionamiento del centro.	2016-2020	Docentes del Sistema Escolar
Programa Plan de Formación Ciudadana	Ministerio de Educación	Apoyar a los liceos municipales en la elaboración, implementación y posterior monitoreo de los Planes de Formación Ciudadana de sus establecimientos de acuerdo a lo establecido en la Ley 20.911.	2016-2019	108 establecimientos

Nombre Proyecto	Entidad Solicitante	Objetivos Intervención	Años	Beneficiarios Directos
Proyecto FIC: Nodo de innovación y emprendimiento social para la Región de Tarapacá	Gobierno Regional de Tarapacá	Potenciar la competitividad regional, fomentar la articulación y difusión del nodo, de manera que permita generar los diálogos entre quienes conforman las áreas productivas regionales.	2016-2017	400 emprendedores regionales
Elaboración de instrumentos de evaluación de conocimientos específicos y pedagógicos para docentes de Educación Media Diferenciada Técnico Profesional	Ministerio de Educación	Contar con instrumentos de evaluación de conocimientos específicos y pedagógicos que permitan el reconocimiento de las competencias de los docentes de Educación Media Diferenciada Técnico Profesional, a fin de proceder a su encasillamiento en los tramos del Sistema de Reconocimiento y Promoción del Desarrollo Profesional Docente.	2017-2020	Docentes de Educación Media Diferenciada Técnico Profesional
Fortalecimiento de competencias para la autoevaluación diagnóstica y diseño de PME en establecimientos TP en categoría de desempeño Insuficientes.	Ministerio de Educación	Apoyar los procesos de implementación, monitoreo y evaluación de los PME de los establecimientos insuficientes según la Agencia de la Calidad.	2019-2020	5 establecimientos
Apoyo a los procesos de implementación, monitoreo y evaluación de los PME en establecimientos TP en categoría de desempeño insuficiente.	Ministerio de Educación	Apoyar los procesos de implementación, monitoreo y evaluación de los PME de los establecimientos insuficientes según la Agencia de la Calidad.	2019-2021	9 establecimientos
Proyecto FIC: HUB Social en la Región de Tarapacá	Gobierno Regional de Tarapacá	Fortalecer la Articulación entre los actores que componen el Sistema Regional de Innovación, para la búsqueda de soluciones, con mirada sustentable, de problemáticas que afecten el desarrollo social y económico de la Región de Tarapacá.	2018-2019	123 emprendedores regionales

Fuente: Elaboración propia, Centro de Extensión y Servicios y Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas.

En particular, el área de Asistencia Técnica Educativa del Centro de Extensión y Servicios, orientada al mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales, sus servicios de asesoramiento se enfocan en el levantamiento de diagnósticos institucionales y en el diseño e implementación de planes de mejoramiento educativo, en los ámbitos de: gestión institucional y liderazgo, gestión curricular y didáctica, convivencia escolar y ciudadanía, y fortalecimiento y articulación de la enseñanza media técnica-profesional.

Desde al año 2011 a la fecha, el Programa de ha desarrollado más de 45 experiencias de asesoramiento, a través de proyectos adjudicados en la Región Metropolitana y otras ocho regiones. Durante este periodo se ha certificado alrededor de 1.920 personas, entre las que destacan directivos, docentes, educadores, funcionarios y técnicos de aula. Las asesorías han sido trabajadas con el MINEDUC, DAEM, Corporaciones Municipales, Programas PIE, JUNJI y Colegios Particular Subvencionados, abarcando unos 127 establecimientos educativos, principalmente municipales, y 155 Jardines Infantiles de la Región Metropolitana. Durante los últimos dos años, se ha asesorado a 82 establecimientos educacionales de la Región Metropolitana para la elaboración de su Plan de Formación Ciudadana.

A nivel de los micro mecanismos de vinculación con el medio, particularmente, en referencia a los consejos consultivos, en el año 2019, se consolidó su aporte en todas las Unidades Académicas, así como también la participación de los distintos actores considerados para un buen funcionamiento (ver tabla 1.5.36).

**TABLA 1.5.36: COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS CONSULTIVOS DE LAS ESCUELAS 2019**

Facultades	Facultad de Ciencias de la Salud	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	Facultad de Educación
Titulados	6	12	36
Empleadores	4	8	24
Socios Comunitarios y Estratégicos	4	8	24
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>84</b>

Fuente: Facultades.

En relación con las actividades de extensión académica que realizan las unidades académicas, el Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios y el Torneo Escolar de Matemática, dirigidos a estudiantes del sistema escolar han ido consolidando su aporte a los procesos formativos de los estudiantes secundarios siendo actividades que han permanecido en el tiempo y mejorando continuamente en la bidireccionalidad de sus procesos (ver tabla 1.5.36).

**TABLA 1.5.36: PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES CON EL SECTOR ESCOLAR 2015-2019**

Año			2015	2016	2017	2018	2019
Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios	Participantes		44	36	29	42	67
	Establecimientos		26	34	24	32	13
Torneo Escolar de Matemáticas	Participantes		176	318	260	248	-
	Establecimientos		19	24	20	26	-

Fuente: Escuelas

(2) El Torneo Escolar de Matemática no se realizó en el año 2019 por la situación social acontecida en el país.

Respecto de los seminarios y tesis de grado de estudiantes que consideran la participación de actores en las temáticas más relevantes definidas en la Política de Vinculación con el Medio, en los últimos cinco años, el 42% de ellos se han concentrado en los focos de niñas, niños y jóvenes, seguidos por el de interculturalidad y migrantes y de adultos mayores (ver tabla 1.5.38).

**TABLA 1.5.38: SEMINARIOS y TESIS DE GRADO RELATIVAS A LOS FOCOS PRIORITARIOS UCSH 2015-2019**

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Niñas, niños y jóvenes	19	6	8	11	28
Personas privadas de libertad	1	3	5	2	7
Personas en situación de discapacidad	3	4	6	2	11
Adultos mayores	3	8	12	4	7
Interculturalidad y migrantes	5	5	15	9	21
Aprendizaje Servicio	-	-	-	1	1
derechos humanos	3	1	1	4	8
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>83</b>

Fuente: Dirección de Biblioteca y Recursos de Información.

**TABLA 1.5.39: EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS DE PRÁCTICAS POR FACULTAD 2015-2019**

<b>Años</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Facultad de Ciencias de la Salud	20	40	48	49	51
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	123	150	166	165	211
Facultad de Educación	319	359	358	162	172
<b>Total</b>	<b>462</b>	<b>549</b>	<b>572</b>	<b>376</b>	<b>434</b>

Fuente: Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y Facultad de Educación.

En el vínculo con los titulados, la Plataforma Alumni UCSH, en el año 2019, tuvo 711 inscritos, 23 comunidades virtuales y 2.052 visitas. Además, contempla tablero de empleabilidad, redes de trabajo, mentorías, socialización entre titulado y accesos a la red de servicios que ofrece la Universidad. Asimismo, la Red Alumni UCSH, ya se encuentra conformada por más de mil miembros titulados y graduados de los diferentes programas de formación de la Universidad.

De acuerdo con estos antecedentes, los focos prioritarios de la Política de Vinculación con el Medio en desarrollo humano y su enfoque de derechos han permitido orientar las actividades hacia problemáticas sociales relevantes y pertinentes para las políticas públicas de estos últimos años, fortaleciendo el posicionamiento, liderazgo e impacto de la Universidad en estos ámbitos. Se destaca el trabajo con niñez y juventud, pueblos indígenas, personas privadas de libertad, inclusión educativa, migrantes, salud mental y adultos mayores. Este trabajo da cuenta de la coherencia y retroalimentación entre las acciones de vinculación con el medio, el quehacer docente y la Investigación de la misma Universidad mediante distintos mecanismos de interacción determinados por la universidad en su Política de vinculación con el medio.

## 2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

Si bien esta es la primera ocasión en la que la Universidad se presenta a acreditación institucional con la dimensión de vinculación con el medio, esto no ha impedido el sometimiento de este ámbito a procesos sistemáticos de evaluación externa y autoevaluación para la mejora continua. En efecto, el desarrollo de la vinculación con el medio se ha conducido con una explícita orientación hacia la autorregulación, aseguramiento de la calidad y perfeccionamiento de la política, mecanismos e instrumentos disponibles, en una perspectiva que considera tanto las necesidades internas como el ajuste al estado del arte en esta materia.

Cabe destacar que de acuerdo con el “Informe Estado de Avance Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2019” el Eje Vinculación con el Medio logra un significativo 94% de cumplimiento del objetivo, metas y de las 26 líneas de acción comprometidas. La diferencia para alcanzar el 100% se logrará durante todo el año 2020, con la implementación de las mejoras en la gestión al interior de cada Escuela en el marco del actual Plan de Desarrollo Estratégico.

En el Plan de Desarrollo Estratégico actualmente vigente el eje correspondiente a la Vinculación con el Medio, a un año de su término, muestra un avance del 96% en el cumplimiento de las líneas de acción contemplada en su único programa: Programa de Vinculación con el Medio comprometida con los derechos humanos. El alto nivel de avance logrado hasta el momento permite proyectar su total cumplimiento al término del año 2020.

### GRADO DE AVANCE DEL EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Programa	2016	2017	2018	2019
Vinculación con el Medio comprometida con los derechos humanos	62%	68%	80%	96%
<b>Avance Eje Vinculación con el Medio</b>	62%	68%	80%	96%

A continuación, presentamos el estado de avance con respecto al desarrollo progresivo de la vinculación con el medio, enfocando el análisis en la superación de las debilidades constatadas en la vinculación con el medio en tres informes: (1) Informe de autoevaluación institucional Vinculación con el Medio, septiembre de 2016; (2) Informe de evaluación asesoría externa, marzo 2017; (3) Sistematización Informantes Claves Acreditación institucional, junio 2019. Se agrupan entonces los hallazgos y recomendaciones más relevantes de estos documentos, dando cuenta de las acciones implementadas por la Universidad para remediar o fortalecer los aspectos específicos a mejorar. El contenido de este apartado sigue entonces los cinco criterios de acreditación institucional en vinculación con el medio como han guiado el desarrollo del presente capítulo. En otras palabras, el nivel de desarrollo y los resultados de la aplicación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en vinculación con el medio que se ha mostrado en este informe tiene su historia de autorregulación en este apartado.

### 2.1. Política Institucional de Vinculación con el Medio

En la Evaluación Externa su autor menciona como debilidad que “los objetivos de la Política de Vinculación con el Medio son declarados en términos más bien elípticos y no lo suficientemente afirmativos. En general, falta una narrativa que articule la Política de Vinculación con el Medio en su comunicación” agregando “es necesario... un nuevo levantamiento cualitativo de información, orientado a obtener un panorama global actualizado de todas las formas de interacción con el medio desplegadas en las actividades de la Universidad, para así sistematizar una propuesta de trabajo en torno

a las definiciones a ser adoptadas para la política [...] un ejercicio en donde la participación de toda la comunidad es fundamental [...] actualizar la política al nivel de despliegue que tiene en la actualidad y dotarla de una nueva legitimidad de cara a la comunidad universitaria”.

Durante 2017 y 2019, se desarrollaron procesos de amplia participación, tanto con actores internos como externos, para la actualización de dicha política. Lo anterior incluyó mesas de trabajo (seis sesiones); entrevistas semiestructuradas (11 entrevistas), en las que participaron 17 unidades académicas y una mesa de socios comunitarios-estratégicos. Cada uno de los avances fue presentado en diversas ocasiones al Comité Ejecutivo de Rectoría. Durante el amplio proceso de participación desarrollado, también se realizó un estudio comparado con otras Universidades: Universidad Alberto Hurtado, Universidad Nacional Andrés Bello, Universidad Católica de Temuco y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, para conocer otras experiencias y procesos de actualización de política. Todo esto desencadenó en la actualización de la política aprobada por Rectoría el 20 de agosto de 2019.

La Evaluación externa consideró que “el medio relevante es definido en términos formales antes que sustantivos, por lo que parece perder de vista su medio.”

Ante esto, la actualización de la Política de Vinculación con el Medio incorporó un “Documento de Operacionalización” donde delimitó y especificó tres ámbitos: (1) espacios de interacción a nivel regional y comunal; (2) grupos de interacción a nivel internacional y nacional; y (3) focos de interacción prioritarios: migrantes, adultos mayores, personas privadas de libertad, pueblos indígenas, personas en situación de discapacidad y niños-niñas y jóvenes. En el documento de actualización de la Política de Vinculación con el Medio se incorporan los ámbitos educacional y eclesial como ámbitos de desarrollo significativo para la vinculación con el medio. Las modificaciones realizadas y precisiones en la Política de Vinculación con el Medio han sido positivamente valoradas por la Comunidad universitaria, como queda demostrado en el Documento de Informantes clave en este apartado.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (94%), directivos académicos (89%), académicos (68%) y personal de gestión (67%) consideran que la Universidad cuenta con una política explícita de vinculación con el medio con objetivos claros.

## **2.2 Instancias y Mecanismos de Vinculación con el Medio.**

El documento de informantes clave manifiesta como un aspecto por mejorar la “falta de claridad en relación con qué es vinculación con el medio, así como también el rol que tiene la vinculación con el medio en este ámbito.”

Se fortalece y clarifican las funciones del Comité Institucional, modificando a algunos de sus integrantes. Junto con lo anterior, desde 2017 se constituye la Comisión Ejecutiva de Vinculación con el Medio que agrupa a Coordinadores de Vinculación con el Medio de las Unidades académicas y de gestión. Se elabora participativamente un “Perfil de funciones” de la Coordinación de Vinculación con el Medio de las unidades para homologar y constituir un piso mínimo de funciones. Estas instancias institucionales son parte importante del soporte institucional de la vinculación con el medio, constituyendo un sistema que distingue niveles estratégicos, tácticos y operativos. La Dirección de Vinculación con el Medio, como Unidad de dirección y apoyo acompaña y asegura un estándar de calidad en las actividades sin necesariamente ser la Unidad que realiza las acciones de vinculación con el medio. Todo esto queda expresado en la actualización de la Política de Vinculación con el Medio (resolución 20 de agosto de 2019) y en el “Documento de operacionalización” bajo el nombre de Sistema Integral para el

aseguramiento de la calidad (SIAC VCM) que incorpora (a) Modelo de gestión y coordinación; (b) Modelo de evaluación; (c) Sistema de planificación y financiamiento.

Por otra parte, haciéndose cargo de la ausencia de un Plan Estratégico que actualice y proyecte la Política de Vinculación con el Medio en el corto plazo se generan dos acciones relevantes: (1) El proceso participativo de actualización de la Política de Vinculación con el Medio antes mencionado con el aporte de unidades académicas, Gestión, Titulados, Socios Comunitarios y Estratégicos, etc. (2) Asesoría Metodológica<sup>78</sup> bajo el Enfoque de Marco Lógico a la Dirección de Vinculación con el Medio para la construcción de un Plan Estratégico que articula, orienta y asegura la calidad de las acciones de vinculación con el medio en la Universidad. Este trabajo desencadenó en el Plan Estratégico de la Dirección de Vinculación con el Medio, proyectado a dos años para fortalecer la vinculación con el medio.

Mediante la evaluación externa e interna se consideró que había “Insuficiencias en la caracterización de los componentes de interacción con el medio presentes en unidades o centros de gran importancia para la Universidad, como son el CES, el CEAC, espacios de extensión, y actividades académicas, lo que redundaba en falta de coordinación entre instancias claves de la Política de Vinculación con el Medio.”

Estos aportes fueron relevados en el proceso participativo que antecedió la actualización de la Política de Vinculación con el Medio. Allí se caracterizan mejor los componentes (mecanismos), se eliminan e incorporan algunos, se agrupan por niveles Macro-Meso-Micro y se aclaran conceptualmente otros. En relación con la falta de coordinación entre instancias claves, se delimitan y constituyen las instancias antes mencionadas como la Comisión Ejecutiva de Vinculación con el Medio para generar espacios permanentes y sistemáticos de intercambio y coordinación. También se constituyen operativamente los consejos consultivos de las unidades académicas como instancias “locales” para la revisión, desarrollo y evaluación de la vinculación con el medio de estos espacios, además de darle continuidad a la relación de las unidades con los empleadores.

Por otra parte, a partir de la construcción e implementación del Modelo de Evaluación se asesora y orienta a las unidades académicas para transitar desde un enfoque de extensión académica tradicional a uno más amplio de vinculación con el medio. Un ejemplo de ello es el Torneo de Matemáticas y su sistematización bajo el enfoque de marco lógico realizado por parte de Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Vinculación con el Medio. Asimismo, se profundizan evaluativamente una serie de iniciativas tales como: Diplomado de Educación en derechos humanos con el Instituto Nacional de derechos humanos INDH, Escuela de Idiomas Indígenas, Aprendizaje Servicio, Participación en Red IUS, etc.

Se actualiza la Plataforma SiSE como herramienta de gestión institucional y se constituye la Coordinación del Banco Proyectos UCSH como instancia colaborativa entre la Unidad de Gestión de proyectos Institucionales, Dirección de Asuntos Estudiantiles y Dirección de Vinculación con el Medio para la orientación metodológica a las unidades en la elaboración de acciones y/o proyectos financiados interna o externamente.

---

<sup>78</sup> Desarrollado por Consultora SQV entre abril y junio de 2019 con la participación de todos los integrantes de la Dirección de Vinculación con el Medio.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (71%) y académicos (56%) consideran que la Universidad tiene mecanismos de planificación y evaluación de las actividades de vinculación con el medio.

### 2.3 Asignación de Recursos para la Vinculación con el Medio.

La evaluación interna planteó que “no existe seguimiento ni información suficiente sobre los recursos y el personal que se destina en las Facultades y las Vicerrectorías para las actividades de vinculación con el medio y es necesario alcanzar una mayor regularidad en la adjudicación de fondos públicos para el financiamiento de estas actividades”, asimismo, los informantes clave manifestaron “desconocimiento en relación con cómo se destinan los recursos en esta área.”

En relación con el primer aspecto, se ha fortalecido institucionalmente el proceso de evaluación y planificación del Plan Anual de Trabajo (PAT) de cada unidad en la Universidad. Desde la Dirección de Planificación y Desarrollo hay un acompañamiento mayor para la evaluación de actividades y la planificación del próximo año tanto a nivel de actividades y su relación con los ejes y metas del Plan de Desarrollo Estratégico como a nivel presupuestario. Este proceso tiene una instancia inicial y luego con posterioridad al envío del PAT en vistas de hacer mejoras a lo elaborado por las unidades. En esa instancia se orienta a la consideración de recursos para actividad de vinculación con el medio y participa colaborativamente la Dirección de Vinculación con el Medio en el proceso.

Junto con lo anterior, desde la unidad de Información Institucional se lleva un registro preciso de los recursos destinados a las acciones de vinculación con el medio tanto en su planificación inicial como en su ejecución efectiva en el momento de la evaluación. Esta información es contrastada con lo registrado en la Plataforma SiSE en la pestaña “Financiamiento” de cada actividad.

En relación con la destinación de fondos internos, ha mejorado la planificación y la disponibilidad de instancias de coordinación. Mientras que cada Unidad debe determinar sus recursos para el desarrollo de actividades de vinculación con el medio, desde la Dirección de Vinculación con el Medio, se planifica y presupuesta un respaldo financiero estable para aquellas acciones que llevan más de cuatro años desarrollándose como actividades sostenibles. Algunas de estas actividades se han constituido en Programas institucionales –como los que están alojados en la Dirección de vinculación con el medio y el Observatorio A+S UCSH-, en Centros alojados en Facultades (p. ej. CEAC) o actividades estables como el EFES, Torneo de Matemáticas, Congreso Internacional de derechos humanos, etc. Además, se han sostenido en el tiempo los Fondos Concursables Vinculación con el Medio UCSH aumentando los montos que se distribuyen entre los proyectos adjudicados.

En cuanto al financiamiento externo, una parte importante de las actividades de vinculación con el medio de la Universidad se financian ya sea por financiamiento directo o postulación a fondos concursables. Según análisis institucional, entre 2016 y 2019 se presenta un mayor financiamiento desde fuentes externas, equivalente al 70%, siendo un 30% con fondos propios, lo que representa una fortaleza de diversificación de las fuentes externas de financiamiento. Las tres acciones que generan más ingresos son los FIC, PACE y CES. A nivel estudiantil, también han crecido las postulaciones a fondos externos, como los FDI del MINEDUC, siendo adjudicados un número importante de iniciativas en los últimos tres años. Para mejorar la efectividad, pertinencia y calidad de estos procesos se conformó la Coordinación del Banco de Proyectos UCSH y la Plataforma virtual. Ambos mecanismos constituyen herramientas dinamizadoras para la ideación y postulación de proyectos a los fondos existentes.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (75%), directivos académicos (57%) y personal de gestión (56%) consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten la asignación de personal para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio, opinión que es minoritaria en los académicos (48%).

## 2.4 Vinculación con la Docencia y la Investigación

Ambas evaluaciones constatan

“la necesidad de aumentar las iniciativas que permitan a las Facultades vincular la docencia de pregrado con la vinculación con el medio [...] Asimismo, la articulación entre las actividades de vinculación con el medio y las de investigación se encuentra en un nivel aún incipiente [...] Los informantes claves (principalmente académicos y estudiantes- enfatizan “que no tienen información sobre la temática”.

La Universidad se ha hecho cargo de estas debilidades en tres niveles: (1) Explicitación normativa de la VCM; (2) Instancias y mecanismos que aseguren retroalimentación; (3) Plataforma SiSE como herramienta de planificación, gestión y evaluación.

Una debilidad constatada anteriormente versaba sobre la apropiación de la VCM por las unidades académicas. A nivel normativo, esto quedó de manifiesto en varios documentos, tales como: Reglamento Orgánico, Política de Personal (Reglamento del Académico), Nueva Política de Investigación y Política Institucional de postgrados.

Se han fortalecido institucionalmente algunos mecanismos de VCM así como también instancias que orientan y dan lineamientos. La consolidación del CEAC, de la Clínica Jurídica y otros mecanismos ha significado la reorientación de las acciones en vistas del aseguramiento en su bidireccionalidad. Para ello, se han generado trabajos de evaluación y sistematización que han permitido revisar cada mecanismo, reconocer sus debilidades para generar acciones de mejora continua. Una muestra de ello es el Programa Aprendizaje Servicio, el cual estaba originalmente alojado en la Dirección de Vinculación con el Medio pero que, luego de una revisión y evaluación institucional, se determinó mover a la Facultad de Educación de manera de consolidar y fortalecer su rol e impacto en sus ámbitos de docencia e investigación, constituyendo el Observatorio A+S UCSH.

Se han creado instancias internas de coordinación entre la vinculación con el medio con la docencia e investigación con reuniones semestrales para el intercambio en vistas de la generación de acciones conjuntas que aseguren la retroalimentación y la coherencia de estas. La creación de las Escuelas de Investigación y Postgrados en las Facultades de Ciencias Sociales y Educación, así como también de los Institutos Teológico Egidio Viganó y el Instituto de Filosofía Juvenal Dho y el Instituto de Pastoral Juvenil han significado oportunidad para el trabajo colaborativo y la retroalimentación.

Por último, la Plataforma institucional SiSE no es sólo un repositorio de actividades realizadas con anterioridad, sino que es una herramienta para la gestión y el aseguramiento de la bidireccionalidad propias de vinculación con el medio institucional.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los estudiantes de postgrado (87%), estudiantes de pregrado (71%), académicos (69%) y directivos académicos (68%), consideran que la vinculación con el medio tiene un rol importante en el fortalecimiento de los aprendizajes. De igual manera, la mayoría de los estudiantes de postgrado (93%), directivos de gestión (75%), directivos académicos (64%), personal de gestión (57%) y académicos (53%), consideran que la universidad

fomenta la participación estudiantil en actividades de vinculación con el medio, opinión que es minoritaria en los estudiantes de pregrado (48%).

Según la misma consulta, la mayoría de los estudiantes de postgrado (87%), directivos académicos (79%), académicos (72%) y estudiantes de pregrado (66%), consideran que la vinculación con el medio juega un rol relevante en la actualización académica de la Universidad. Asimismo, la mayoría de los directivos académicos (71%) y académicos (59%) consideran que la vinculación con el medio circundante juega un rol relevante en la política de actualización disciplinaria de los académicos de la Universidad. Por su parte, la mayoría de los estudiantes de postgrado (87%), estudiantes de pregrado (66%), directivos académicos (61%) y académicos (60%), consideran que la vinculación con el medio juega un rol relevante en investigación de la Universidad.

## 2.5 Impacto de la Vinculación con el Medio

Tanto en la evaluación externa como en la interna se considera que hay “Insuficiencias cuantitativas y cualitativas en la información recogida y sistematizada (..) y se requiere avanzar en la recopilación de evidencias y en el registro de información suficiente para su evaluación.”

Desde el año 2014 hasta mediados del 2017 operó la primera versión de la Plataforma SiSE como herramienta institucional de sistematización. La primera versión de SiSE sirvió para avanzar en una cultura de la sistematización y registro. Luego de un tiempo de uso de la plataforma se hizo un levantamiento de información desde los mismos usuarios que permitió realizarle una serie de ajustes para mejorar su funcionamiento y efectividad. Esto desencadenó en la actualización de la Plataforma SiSE, que fue vuelta a lanzar en marzo de 2019 con la participación de todas las autoridades de la Universidad.

Con el objetivo de posicionar la Plataforma SiSE como la herramienta institucional de sistematización en vinculación con el medio se ha generado una serie de capacitaciones e inducciones al uso de la plataforma lo que –durante 2019- alcanzó a más de 80 usuarios de las unidades académicas y de gestión, además de la publicación de un Manual de Uso disponible para ser descargado.

La Plataforma ha sido pensada de tal manera que orienta y direcciona a los usuarios a dar cuenta de la bidireccionalidad, pertinencia institucional y su aporte al Perfil de Egreso, entre otras dimensiones relevantes que orientan la evaluación y aseguran la calidad de las acciones de vinculación con el medio. Ello además ha permitido registrar la información para analizarla y tomar decisiones que aseguren la contribución tanto interna como externa de cada iniciativa.

Asimismo, el Modelo de Evaluación con sus cuatro hitos (SiSE, Vinculómetro, Profundización evaluativa y Seguimiento-recomendaciones) ha servido para registrar, sistematizar y evaluar las iniciativas para tomar decisiones informadas orientadas a la mejora continua tal como ha sido presentado en Informe.

En una perspectiva de evaluación, bidireccionalidad e impacto, también se elaboró el Informe “Primer acercamiento al entorno sociocultural, comunitario y organizacional del Campus Lo Cañas de la UCSH” (2019) como fruto de un trabajo de un semestre entre personal académico, de gestión y estudiantes quienes recorrieron el territorio donde está emplazada la Universidad en la Comuna de La Florida para dialogar con vecinos, organizaciones e instituciones relevantes del territorio. Este trabajo se materializó en la edición de un informe (impreso y digital) y una plataforma con información georreferenciada a disposición de la comunidad universitaria. Además del levantamiento territorial en Lo Cañas, se realizó

el trabajo en el territorio de Casa Central (Comuna de Santiago) con el objetivo de elaborar un producto de similares características bajo el título de “Primer acercamiento al entorno sociocultural, comunitario y organizacional del Campus Casa Central de la UCSH” (2020). Estos Informes diagnósticos han servido de “línea base” para la planificación de iniciativas en los territorios en cuestión con el fin de asegurar la pertinencia y calidad de la propuesta de vinculación con el medio.

El documento de Informantes clave menciona como una debilidad la desinformación con respecto de mecanismos de “Medición de impactos”.

“una de las dificultades de ello es ver el impacto, tanto en las personas que reciben un servicio como en su bidireccionalidad, es decir, cómo esta acción repercute en el proceso formativo del estudiante o del académico.”

Para generalizar el uso de los mecanismos de registro e información disponibles para fines de autorregulación y aseguramiento de la calidad se ha tenido que llevar a cabo un verdadero proceso de transformación de la cultura organizacional en este ámbito, esto es, un cambio en la manera de ser y entendernos como Universidad. Esto requiere instalar como parte del desarrollo formativo de los estudiantes, del quehacer docente y de las dinámicas investigativas, la importancia de la planificación, registro, sistematización y evaluación de las acciones tanto al interior de la comunidad universitaria como hacia el exterior. Por esta razón, la Plataforma institucional SiSE fue modificada en sus contenidos y operatividad para simplificar y mejorar la gestión en este ámbito.

La Dirección de Vinculación con el Medio -en colaboración con otras Unidades como la Dirección de Planificación y Desarrollo- está elaborando cartillas de apoyo para la realización de actividades de VCM y poniendo a disposición de la comunidad distintas herramientas de evaluación según la naturaleza de cada acción. Por otra parte, y dado que un número importante de actividades de vinculación con el medio son mediante la metodología Aprendizaje Servicio, el Observatorio A+S UCSH ha mejorado las herramientas de evaluación y está piloteando un sistema de medición de impacto al interior de la comunidad universitaria y con los socios comunitarios que cumplen un rol fundamental en el proceso.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (61%) consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de monitoreo del impacto de la vinculación con el medio en la Institución y en el medio externo, opinión que es minoritaria en los académicos (47%).

### 3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir de la información, análisis y evaluación plasmada en este informe, complementada con la perspectiva de los informantes clave y las evaluaciones previas a la presentación de la vinculación con el medio a la acreditación institucional, es posible establecer las siguientes fortalezas:

La Universidad cuenta con una política de vinculación con el medio articulada con las prioridades y metas claras, coherentes con la Misión institucional y plan de desarrollo estratégico, y orientada hacia la bidireccionalidad en sus acciones. En este marco, se asegura la efectividad de las actividades que se realizan y se incorporan un método de sistematización y evaluación de resultados e impacto que permite retroalimentar las actividades hacia el mejoramiento continuo de la vinculación con el medio y de la docencia e investigación vinculada a ella. Asimismo, cuenta con instancias de dirección, planificación, evaluación y desarrollo de las actividades de vinculación con el medio institucionalizadas nivel central, de Facultades y Escuelas, y también a través de los programas responsables de la realización regular y sistemática de este ámbito.

La Universidad dispone de una diversidad de mecanismos de vinculación con el medio desplegados en todos los niveles del quehacer institucional, de desarrollo sistemático e incremental en el tiempo y que proyectan aportes e impactos, tanto internos como externos, considerando la creciente participación de estudiantes y académicos en actividades de docencia e investigación ligadas a las necesidades del medio, y también el vínculo con actores y focos prioritarios para el desarrollo social, comunitario, cultural, productivo, político y regional del entorno relevante de la Universidad.

La Universidad cuenta con mecanismos y normativas claras y efectivas para una adecuada asignación de recursos materiales, financieros, organizacionales y de personal para la realización de las actividades de vinculación con el medio y que aseguran su crecimiento y proyección, incluyendo la incorporación de financiamiento tanto proveniente de recursos propios como la creciente efectividad en captación de financiamiento externo, ya sea por asignación directa o por fondos concursables, para el fortalecimiento de este ámbito institucional.

La Universidad ha establecido mecanismos y normativas para la adecuada y efectiva relación y enriquecimiento mutuo de la vinculación con el medio con las funciones de docencia e investigación. A través de la creciente participación de estudiantes y académicos, la vinculación con el medio asegura interacciones bidireccionales con impacto significativo en el medio interno. Asimismo, mecanismos de formación, tales como la Aprendizaje Servicio y servicios a la comunidad, y la investigación con foco en áreas de impacto social, como la desarrollada por el Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud, sostienen la retroalimentación sistemática de la vinculación con el medio para la generación de beneficios y aprendizajes mutuos, tanto para el desarrollo del quehacer institucional como del medio relevante.

A través de su Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Vinculación con el Medio y de su Plataforma SiSE, la Universidad dispone de mecanismos sistemáticos para el mejoramiento continuo de su vinculación con el medio basada en el registro, seguimiento y evaluación de estas interacciones. Sobre esta base se orienta significativa la toma de decisiones y los ajustes que se realizan a todas las acciones de vinculación con el medio en la perspectiva de cumplir con los estándares de calidad definidos y proyectar el impacto sobre la calidad de vida de la comunidad externa con que la Universidad se vincula.

No obstante, se detectaron las siguientes debilidades:

La Universidad requiere fortalecer los mecanismos ya existentes que permitan tener una gestión con un grado mayor de eficiencia en las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio, particularmente para asegurar su permanencia, reconocimiento, valoración y conocimiento de sus resultados.

La Universidad requiere fortalecer los mecanismos que emplea para una vinculación efectiva con redes internacionales de las que es parte, así como por los que se realiza su seguimiento y fortalecimiento. De igual forma, requiere ampliar los mecanismos que le permitan una vinculación integrada con la docencia y la investigación.

# PLAN DE MEJORA

## Presentación

A continuación, se presenta el plan de mejora para las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. Cabe destacar que este plan es parte del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

El plan de mejoramiento se proyecta para el período 2021-2025 y se estructura bajo el Eje de Gestión Institucional, el Eje de Docencia de Pregrado y el Eje de Vinculación con el Medio. Cada eje tiene un objetivo estratégico y de estos se desprenden objetivos específicos.

Para el seguimiento y la evaluación del plan de mejoramiento, a cada objetivo estratégico se le asocia criterios de verificación e indicadores. Además, cada objetivo específico contiene líneas de acción, plazos y responsables para orientar su operación.

Áreas de Evaluación	Estructura del Plan de Mejora		
Gestión Institucional	Eje de Gestión Institucional	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos
Docencia de Pregrado	Eje de Docencia de Pregrado	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos
Vinculación con el Medio	Eje de Vinculación con el Medio	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos

## 1. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

### EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO:

*Asegurar las condiciones de organización del personal, y de la sostenibilidad de los recursos financieros, físicos y tecnológicos para el cumplimiento del Proyecto Institucional.*

Criterio De Verificación	Indicadores Estratégicos
<b>Personal académico y de gestión suficiente, dedicado e idóneo para el desarrollo de sus funciones. Situación financiera estable y margen operacional suficiente para el financiamiento de las inversiones y el cumplimiento de las obligaciones. Infraestructura, equipamiento, tecnologías y servicios suficientes y adecuados para el estudio y el trabajo. Universidad posicionada entre sus grupos de interés.</b>	Estudiantes por trabajador por jornada completa equivalente
	Estudiantes por trabajador con jornada completa
	Promedio de años de estudio
	Margen Operacional
	Rentabilidad del Patrimonio
	Metros cuadrados construidos por estudiante
	Satisfacción de la comunidad universitaria respecto a los espacios de estudio y trabajo
Valorización del posicionamiento de la marca por los grupos de interés	

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivos Específicos	Línea de Acción	Plazo	Responsable
<b>Mejorar las condiciones de atracción y retención del personal académico y de gestión de la Universidad.</b>	Fortalecimiento del sistema de compensaciones e incentivos del personal.	2021-2022	Vicerrector Académico/ Vicerrector de Administración y Finanzas
	Fortalecimiento de los programas de inducción, formación, actualización y capacitación del personal académico y de gestión.	2021-2022	Directora de Gestión de Personas
	Fortalecimiento y ampliación del sistema de evaluación de desempeño a todos los estamentos del personal.	2021-2022	Vicerrector Académico/ Vicerrector de Administración y Finanzas
	Integración de la información de los procesos de formación, actualización y	2021	Vicerrector Académico/ Vicerrector de

Objetivos Específicos	Línea de Acción	Plazo	Responsable
	capacitación del personal académico y de gestión.		Administración y Finanzas
	Seguimiento y evaluación de los programas de inducción, formación, actualización y capacitación del personal y del sistema de evaluación de su desempeño.	2021-2025	Directora de Gestión de Personas
<b>Asegurar excedentes que permitan sostener el desarrollo de la Universidad.</b>	Establecimiento de un fondo patrimonial para el financiamiento de la investigación y mejoramiento de las capacidades organizacionales para la obtención de recursos mediante la adjudicación, licitación, concursos y donación.	2021-2025	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Diferenciación de la estructura de costos y gastos operacionales en las distintas funciones institucionales: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.	2021-2022	Vicerrector Académico/ Vicerrector de Administración y Finanzas / Director de Planificación y Desarrollo
	Adecuación del sistema de planificación institucional y de control presupuestario según las distintas funciones institucionales: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.	2021-2022	Vicerrector de Administración y Finanzas / Director de Planificación
	Fortalecimiento de los procesos de control de gestión y rendición de cuentas según las distintas funciones institucionales: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.	2021-2025	Vicerrector de Administración y Finanzas / Director de Planificación
	Seguimiento y evaluación de los resultados de la obtención de fondos, la diferenciación de costos y gastos, y las adecuaciones a la planificación, control y rendición de cuentas.	2021-2025	Vicerrector de Administración y Finanzas
<b>Consolidar el funcionamiento de la Universidad, su accesibilidad y sustentabilidad, en dos campus.</b>	Primera etapa Plan Maestro de Infraestructura, instalación de la Facultad de Ciencias de la Salud en el Campus Lo Cañas.	2021-2022	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Segunda etapa Plan Maestro Infraestructura, desarrollo del Campus Central.	2021-2025	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Tercera etapa Plan Maestro Infraestructura, ampliación del Campus Lo Cañas,	2023-2025	Vicerrector de Administración y Finanzas

Objetivos Específicos	Línea de Acción	Plazo	Responsable
	Mantenimiento, mejoramiento y accesibilidad de espacios en los campus.	2021-2025	Director de Recursos Físicos
	Implementación de tecnologías innovadoras, enfocadas en la domótica, el ahorro de energía, agua y la minimización de residuos.	2021-2023	Vicerrector de Administración y Finanzas / Director de Recursos Físicos/ Director de Recursos Tecnológicos
	Seguimiento y evaluación del funcionamiento de la Universidad en dos campus.		Vicerrector de Administración y Finanzas
<b>Mejorar los sistemas y plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de los procesos y la provisión de información para la toma de decisiones.</b>	Integración de datos: Implementación de un modelo de integración de datos a nivel operacional y para el análisis, que permita a la universidad resguardar y disponer de la información necesaria para la correcta gestión de los procesos institucionales.	2021-2022	Director de Recursos Tecnológicos / Director de Planificación y Desarrollo
	Transformación digital en la educación: Mejoramiento de la plataforma de acceso web a los sistemas de información institucionales, con el objetivo de entregar a los grupos de interesados (académicos/estudiantes/personal de gestión/comunidad) herramientas de autogestión y acceso a la información de acuerdo con sus necesidades, a través de un portal de acceso unificado y con soporte multidispositivo.	2022-2023	Director de Recursos Tecnológicos
	Transformación digital en la educación: Consolidación de la plataforma LMS como la principal herramienta para la planificación y administración de los programas de estudio y de interacción Docente/Estudiante.	2021-2022	Director de Biblioteca y Recursos de Información/ Director de Recursos Tecnológicos
	Transformación digital en la educación: Mejoramiento de la infraestructura de red wifi y conectividad en campus, edificios y salas.	2021-2023	Director de Recursos Tecnológicos
	Continuidad operacional: Mantenimiento y renovación de los recursos tecnológicos, de acuerdo con lo establecido en las políticas y necesidades institucionales.	2021-2025	Director de Recursos Tecnológicos

Objetivos Específicos	Línea de Acción	Plazo	Responsable
	Continuidad operacional: Modernización de la plataforma tecnológica de operación y desarrollo de sistemas de información para la gestión institucional.	2022-2024	Director de Recursos Tecnológicos
	Gestión de las tecnologías de la información: Seguimiento y evaluación de la administración y gestión de las tecnologías de información de la Universidad.	2021-2025	Director de Recursos Tecnológicos
<b>Mejorar los niveles de posicionamiento, comunicación e imagen de la Universidad en sus grupos de interés.</b>	Consolidación de la implementación del cambio de marca Institucional.	2021-2025	Directora de Comunicaciones
	Evaluación y actualización de la Política Institucional de Comunicaciones	2021-2022	Directora de Comunicaciones
	Mejoramiento de la estrategia comunicacional interna y externa de la Universidad.	2021-2022	Directora de Comunicaciones
	Mejoramiento de la estrategia de difusión de los programas, principalmente de los programas postgrados y educación continua.	2021-2025	Directora de Admisión / Directora del Centro de Extensión y Servicios/ Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento y evaluación del cambio de marca, implementación de la política de comunicaciones y difusión de programas.	2021-2025	Directora de Comunicaciones

## 2. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

### EJE DE DOCENCIA DE PREGRADO

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO:

*Formar personas con una propuesta orientada al desarrollo integral con sólidas competencias disciplinares y profesionales, de acuerdo con el sello identitario de la Universidad, permitiendo una progresión estudiantil que asegure la permanencia, la titulación oportuna y la inserción laboral de los titulados.*

Criterio de Verificación	Indicadores Estratégicos
Perfiles de egreso consistentes con la identidad institucional y el desarrollo de las competencias que permitan insertarse en el mundo laboral. Asegurando la mayor retención de los estudiantes, el avance en su progresión académica de acuerdo con su plan de estudio, la titulación en los tiempos establecidos por cada programa y la mayor empleabilidad de los titulados, destacando por su desempeño y valores.	Porcentaje de empleadores que reconocen el sello identitario de los titulados
	Porcentaje de empleadores que reconocen el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño laboral
	Tasa de retención al primer año
	Tasa de retención al tercer año
	Porcentaje de avance en la progresión académica de los estudiantes en los planes de estudios
	Tasa de titulación oportuna
	Tasa de empleabilidad primer año
	Tasa de empleabilidad quinto año
	Porcentaje de empleadores que reconocen el desempeño de los titulados
	Porcentaje de empleadores que reconocen los valores institucionales en los titulados

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivos Específicos	Línea de Acción	Plazo	Responsable
Ampliar la oferta de nuevos programas de pregrado, principalmente, en	Evaluación de la apertura de nuevos programas de pregrado en las áreas definidas en el análisis estratégico.	2021-2022	Vicerrector Académico/Decanos

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Línea de Acción</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>aquellas áreas prioritarias del proyecto institucional, y donde existan oportunidades de aumento de matrícula.</b>	Implementación de nuevos programas de pregrado.	2023-2025	Vicerrector Académico/ Decanos
	Seguimiento y evaluación de la implementación de los nuevos programas de pregrado.	2024-2025	Decanos
<b>Asegurar la calidad de los procesos formativos que permitan el avance de la progresión académica de los estudiantes.</b>	Evaluación del rediseño curricular en los planes de estudios vigentes.	2021-2025	Decanos /Director de Docencia
	Fortalecimiento de los mecanismos de acompañamiento académico a los estudiantes.	2021-2022	Directores de Escuela/ Director de Docencia
	Fortalecimiento de la docencia a través de la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, los criterios de evaluación y el uso de tecnologías.	2021-2025	Vicerrector académico/Decanos/Director de Docencia
	Fortalecimiento, sistematización y seguimiento de los procesos de actualización, y formación docente de los académicos de acuerdo con el modelo de formación.	2021-2025	Director de Docencia/Directores de Escuela
	Seguimiento y evaluación del rediseño curricular, de los mecanismos de acompañamiento académico a los estudiantes, de los procesos de actualización, y formación docente.	2021-2025	Director de Docencia
<b>Fortalecer los mecanismos que permitan atraer y mantener una dotación de académicos con suficiencia, dedicación e idoneidad.</b>	Actualización de las funciones y dotaciones del personal académico acorde a sus itinerarios y Política de Personal.	2021	Vicerrector Académico/ Vicerrector de Administración y Finanzas
	Diversificación de los mecanismos de reclutamiento y selección del personal académico, de acuerdo con los itinerarios establecidos en la Política de Personal.	2021	Vicerrector Académico/ Vicerrector de Administración y Finanzas
	Establecimiento de una estructura de compensaciones que resguarde la equidad interna y la competitividad externa.	2021-2022	Vicerrector Académico/Vicerrector de Administración y Finanzas

Objetivos Específicos	Línea de Acción	Plazo	Responsable
	Mejoramiento e implementación del Sistema de Evaluación del personal académico.	2021-2022	Vicerrector académico/Decanos/Director de Docencia
<b>Fortalecer los mecanismos que permiten proveer de recursos de aprendizaje, actividades de formación complementaria y servicios estudiantiles, enfocándose en el desarrollo integral de los estudiantes.</b>	Diversificación de los recursos de aprendizajes, de acuerdo con el Modelo de Formación, con énfasis en el uso de diversos recursos tecnológicos.	2021-2023	Directores de Escuelas/Director de Docencia/Director de Biblioteca
	Fortalecimiento de programas, proyectos y actividades de formación complementaria orientadas al desarrollo de competencias personales y sociales.	2021	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil/ Directores de Escuelas
	Fortalecimiento de iniciativas extraprogramáticas de formación complementaria, orientadas al desarrollo de actividades deportivas, culturales y recreativas.	2021	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Fortalecimiento y articulación de los servicios estudiantiles con énfasis en los servicios de ayudas estudiantiles y salud mental.	2021	Decanos/ Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil/ Vicerrector de Administración y Finanzas
	Implementación de un mecanismo de registro para el seguimiento y evaluación de las actividades de formación complementaria y servicios estudiantiles.	2021	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Seguimiento y evaluación de los recursos de aprendizajes, proyectos y las actividades de formación complementaria, las iniciativas extraprogramáticas y la articulación de los servicios estudiantiles.	2021-2025	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
		Sistematización y seguimiento del trabajo de las Unidades Académicas con los Consejos Consultivos para la retroalimentación del perfil de egreso, conocimiento de desempeño de los titulados y la detección de proyectos	2021-2025

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Línea de Acción</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>vinculación con los empleadores.</b>	colaborativos con titulados y empleadores.		
	Sistematización y seguimiento del vínculo de las Unidades Académicas con los centros y campos de prácticas con la finalidad de retroalimentar el perfil de egreso, mejorar las prácticas docentes, conocer el desempeño de los estudiantes en las actividades curriculares prácticas y establecer proyectos colaborativos.	2021-2025	Decanos/ Directores de Escuela
	Fortalecimiento de la red y plataforma Alumni UCSH, para la sistematización y seguimiento de los titulados; actividades de actualización profesional y programas de educación continua; inserción y acompañamiento a la vida laboral; y el acceso a beneficios y servicios.	2021-2025	Director de Vinculación con el Medio/ Directores de Escuela
	Seguimiento y evaluación del impacto de los mecanismos de vinculación con los titulados y empleadores.	2021-2025	Directores de Escuela/Director de Vinculación con el Medio

### 3. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

#### EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

##### OBJETIVO ESTRATÉGICO:

*Consolidar la vinculación con el medio como función esencial del quehacer de la universidad, para su contribución bidireccional al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria, de acuerdo con el proyecto institucional; el posicionamiento en su entorno relevante en una perspectiva de responsabilidad social territorial; y el mejoramiento de la calidad y pertinencia de la docencia e investigación.*

Criterio de Verificación	Indicadores Estratégicos
Las iniciativas de vinculación con el medio realizadas por sus unidades, programas, proyectos y otras modalidades, responden al Proyecto Institucional de la Universidad, son coherentes con la Política de Vinculación con el Medio, demostrando bidireccionalidad y un enfoque en derechos. Estas iniciativas son valoradas por los socios comunitarios y socios estratégicos del entorno relevante por su interdisciplinariedad, aporte a los territorios y a la política pública, en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano. Así mismo, contribuyen a mejorar la calidad y pertinencia de la propuesta formativa, las prácticas docentes y el aprendizaje de los estudiantes, al mismo tiempo que impulsan la movilidad de estudiantes y académicos y la participación de las unidades en redes. Por último, contribuye a la difusión y aplicación de la investigación y se constituye como objeto de la misma.	Porcentaje de iniciativas de Vinculación con el Medio que cumplen con los criterios de bidireccionalidad
	Porcentaje de iniciativas de Vinculación con el Medio que cumplen con los criterios de enfoque de derechos
	Porcentaje de iniciativas que son coherentes con la Política de Vinculación con el Medio
	Porcentaje de iniciativas de Vinculación con el Medio que cumplen con los criterios de institucionalización
	Porcentaje de iniciativas de Vinculación con el Medio evaluadas positivamente por los socios y comunidades
	Porcentaje de iniciativas en el territorio prioritario
	Porcentaje de las iniciativas en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano
	Número de consejos consultivos de unidades académicas en funcionamiento
	Porcentaje de unidades académicas que implementan metodología de aprendizaje servicio
	Número de estudiantes en movilidad
	Número de académicos en movilidad
	Número de unidades participando en redes
	Número de iniciativas que contribuyen a la difusión de la investigación
Porcentaje de proyectos en cooperación o financiamiento público	

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivo Específicos	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
Fortalecer las instancias y mecanismos de vinculación con el medio de las	Definición de líneas estratégicas de desarrollo de las actividades de vinculación con el medio por las Facultades, identificando	2021	Decanos

<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Líneas de Acción</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>unidades académicas y de gestión en interacción con el entorno relevante.</b>	mecanismos, contrapartes y entorno relevante.		
	Formalización de las funciones de vinculación con el medio en las unidades académicas, identificando responsables, condiciones de dedicación y evaluación del desempeño.	2021	Directores de Escuela
	Consolidación de la metodología de aprendizaje servicio, identificando e integrando aquellos niveles y actividades curriculares estratégicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, acorde con estándares de calidad.	2023	Decanos / Director de Docencia
	Fortalecimiento en las Facultades y unidades académicas de sus mecanismos de vinculación con el medio.	2021- 2022	Decanos / Directores de Escuela
	Articulación de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio de unidades de gestión con las Facultades y sus unidades académicas.	2021- 2022	Decanos / Directores de Unidades de Gestión
	Seguimiento y evaluación de las instancias y mecanismos de vinculación con el medio de las unidades académicas y de gestión.	2021- 2022	Decanos / Director de Vinculación con el Medio
	<b>Fortalecer la gestión de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio para el mejoramiento de la sostenibilidad, conocimiento e impacto de sus resultados.</b>	Establecimiento de criterios y normas para la identificación de los ingresos y gastos realizados en las actividades de vinculación con el medio por centros de gestión.	2021
Mejoramiento de los procedimientos para la rendición de actividades de vinculación con el medio financiados con fondos externos.		2021	Vicerrector de Administración y Finanzas/ Director de Vinculación con el Medio/Director de Planificación y Desarrollo

<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Líneas de Acción</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
	Desarrollo y aplicación transversal del enfoque de responsabilidad social territorial a las iniciativas, programas y centros de vinculación con el medio.	2021-2025	Director de Vinculación con el Medio
	Fortalecimiento de los procesos de planificación, sistematización, seguimiento y evaluación para el mejoramiento continuo de las actividades de vinculación con el medio.	2021-2025	Director de Vinculación con el Medio / Director de Recursos Tecnológicos
	Seguimiento y evaluación de los resultados de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio.	2021-2025	Director de Vinculación con el Medio
<b>Potenciar la comunicación y difusión Institucional de las iniciativas, mecanismos y resultados de la vinculación con el medio, tanto en el ámbito interno como externo.</b>	Diseño e implementación de una estrategia comunicacional interna y externa para las iniciativas, programas y centros de vinculación con el medio.	2021-2025	Directora de Comunicaciones / Director de Vinculación con el Medio
	Mejoramiento de la difusión de las actividades de vinculación con el medio, emanadas de las unidades académicas, a través de los medios y plataformas disponibles en la Institución.	2021-2025	Directora de Comunicaciones
	Fortalecimiento de la imagen institucional en el ámbito de la vinculación con el medio, a partir de la identidad de la Universidad y su entorno relevante.	2021-2025	Directora de Comunicaciones
	Seguimiento y evaluación de las acciones de comunicación en la imagen y posicionamiento de las actividades de vinculación con el medio en su entorno relevante.	2021-2025	Directora de Comunicaciones / Director de Vinculación con el Medio
<b>Consolidar una relación efectiva de carácter bidireccional con el mundo productivo a través de la educación continua, las prácticas profesionales y relación con los titulados y empleadores.</b>	Fortalecimiento de la relación de las Facultades y sus unidades académicas con los centros de práctica de los estudiantes.	2021-2025	Decanos / Directores de Escuela / Director de Vinculación con el Medio
	Articulación de la oferta de programas de postgrado y de educación continua con las necesidades formativas relevadas por los actores clave y entorno relevante para la Universidad.	2021-2025	Director de Docencia/Directores de Escuela /Director de Vinculación con el Medio
	Promoción de la oferta de programas de postgrado y de	2021-2025	Directora del Centro Extensión y Servicios

Objetivo Específicos	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
	educación continua entre los titulados y graduados.		/ Director de Vinculación con el Medio /Directores de Escuela
	Fortalecimiento de la Red Alumni y de los mecanismos de seguimiento de la situación laboral de los titulados de pregrado, postgrado y educación continua en las Facultades y sus unidades académicas.	2021-2025	Directores de Escuela / Director de Vinculación con el Medio
	Seguimiento y evaluación del impacto de los mecanismos de vinculación con los titulados y empleadores mantenidos por las Facultades y sus unidades académicas, en los procesos docentes de pregrado, postgrado y educación continua.	2021-2025	Decanos / Director de Vinculación con el Medio
<b>Fortalecer las capacidades para la búsqueda, formulación y desarrollo de proyectos de vinculación con el medio para la adjudicación de fondos públicos y privados, entre otros medios de financiamiento.</b>	Mejoramiento de las capacidades para la formulación, postulación y adjudicación de proyectos de vinculación con el medio.	2021 - 2025	Director de Planificación y Desarrollo / Director de Vinculación con el Medio
	Mejoramiento de los mecanismos de búsqueda y difusión de oportunidades de financiamiento público y privado para proyectos de vinculación con el medio.	2021 - 2025	Director de Vinculación con el Medio / Directora de Comunicaciones /Director de Planificación y Desarrollo
	Creación y articulación de equipos de profesionales expertos en la presentación de proyectos de vinculación con el medio.	2021 - 2025	Director de Vinculación con el Medio / Director de Planificación y Desarrollo /Directora del Centro Extensión y Servicios
	Seguimiento y evaluación de las modalidades de financiamiento de las actividades de vinculación con el medio.	2021 - 2025	Director de Vinculación con el Medio / Director de Planificación y Desarrollo
<b>Afianzar la vinculación con instituciones y redes académicas nacionales e</b>	Definición de una política institucional que oriente el desarrollo de las actividades de vinculación con instituciones y	2021-2022	Vicerrectores /Decanos

Objetivo Específicos	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
<b>internacionales afines para el mejoramiento de las actividades de docencia, investigación y gestión.</b>	redes académicas nacionales e internacionales.		
	Fortalecimiento de la vinculación y participación, a nivel institucional y académico, en las obras salesianas y en las redes universitarias de las IUS, ODUICAL y FIUC.	2021-2025	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil/ Director de Vinculación con el Medio
	Fortalecimiento de los mecanismos de vinculación y participación de las Facultades, las unidades académicas y de gestión en redes institucionales y académicas de carácter nacional e internacional propias de sus ámbitos disciplinares o profesionales.	2021-2025	Decanos /Director de Investigación y Postgrado
	Mejoramiento de la movilidad académica y estudiantil, a nivel nacional e internacional, especialmente en los programas de postgrado.	2021-2025	Decanos /Directores de Escuela / Director de Investigación y Postgrado
	Definición e implementación, por las Facultades y sus unidades académicas, de eventos académicos, a nivel nacional e internacional, que permita su posicionamiento en los ámbitos disciplinares y profesionales propios.	2021-2025	Decanos /Directores de Escuela / Director de Investigación y Postgrado
	Mejora de la capacidad de seguimiento y retroalimentación de la vinculación internacional a las funciones docencia, investigación y gestión institucional.	2021-2025	Director de Vinculación con el Medio / Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento y evaluación del impacto de la vinculación y participación en redes institucionales y académicas en la producción académica de las Facultades y sus unidades académicas.	2021-2025	Decanos / Director de Vinculación con el Medio/ Director de Investigación y Postgrado

# **AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

## Introducción

El presente informe entrega el nivel de avance del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2012-2020, este plan se estructura bajo los ejes de docencia de pregrado, investigación y docencia de postgrado, vinculación con el medio y gestión institucional, de los que se desprenden los siguientes objetivos estratégicos:

1. Lograr que la Universidad se ubique entre las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir de la calidad de sus procesos formativos.
2. Convertir a la Universidad en un referente en programas de postgrado, estudios, investigaciones y publicaciones en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los sectores más desfavorecidos de la sociedad.
3. Ser reconocida como una Universidad comprometida en la promoción de los derechos humanos de los sectores socialmente desfavorecidos, mediante actividades de educación continua, de servicio a la comunidad y de aprendizaje en servicio.
4. Asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales necesarios para que la Universidad pueda cumplir su misión con calidad, identidad y sustentabilidad.

Para facilitar la implementación de los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico, se elaboraron dos programas quinquenales de actividades, el Primer Programa Quinquenal fue ejecutado en el período 2012-2015 y el Segundo Programa Quinquenal, en el cual se basa este análisis, abarca el periodo 2016-2020, que se encuentra finalizando su ejecución.

Para la operacionalización del Segundo Programa Quinquenal de Actividades del periodo 2016-2020<sup>79</sup>, se establecieron nueve programas que contemplan 20 metas y se definieron para ellas 147 líneas de acción (ver tabla N° 1).

**TABLA N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2012-2020**

Eje	Programas	Metas	Línea de Acción
<b>Docencia de Pregrado</b>	Inclusión de Talentos	1	5
	Rediseño del Currículum y de la Docencia	3	25
<b>Investigación y Docencia de Postgrado</b>	Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado	3	21
	Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	3	21
<b>Vinculación con el Medio</b>	Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	2	26
<b>Gestión Institucional</b>	Empoderamiento de las Facultades	2	7
	Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	2	8
	Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	1	10

<sup>79</sup> Aprobado el 14 de abril de 2016.

Eje	Programas	Metas	Línea de Acción
	Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	3	24
	<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>147</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

El PDE<sup>80</sup> cuenta con un conjunto de indicadores asociados a cada programa, donde todos estos indicadores tienen una meta o resultado esperado a cumplir al año 2020, de tal forma, que se pueda identificar el desarrollo de la Universidad en los distintos ámbitos.

El seguimiento a la implementación de este plan se realiza a través del comportamiento que presenten los indicadores y la evaluación de actividades que realizan las Unidades Académicas y de Gestión. Esta evaluación da como resultado los avances de la implementación de actividades que permiten el cumplimiento del PDE, donde el grado de avance en implementación se mide de forma porcentual acumulada por año. Este seguimiento nos permite comprender que actividades planifican las unidades de la Universidad, que nivel de avance lograron obtener en la implementación de estas y que impacto tuvieron sobre los indicadores.

Por lo tanto, el análisis se estructura sobre las actividades implementadas bajo cada línea de acción, comenzando con el grado de avance obtenido en el eje, para luego dar paso al grado de avance en el programa y finalizando con el grado de avance obtenido en cada una de las metas, mencionando aquellas actividades implementadas con éxito en el periodo y que faltó trabajar o desarrollar, en el caso que la implementación de la meta no se completara.

---

<sup>80</sup> Plan de Desarrollo Estratégico

## 1. Avances Institucionales

Para la medición del grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico, se consideró el nivel de cumplimiento de las líneas de acción definidas en el Programa Quinquenal de Actividades para el periodo 2016-2020, mediante la relación entre las líneas de acción que efectivamente fueron ejecutadas en cada año durante ese periodo y las que estaban programadas.

Por otra parte, en el Programa Quinquenal de Actividades también se estableció para cada programa del Plan de Desarrollo Estratégico criterios e indicadores asociados a su cumplimiento. Para los indicadores se definió el nivel de logro a alcanzar para el año 2020 de manera de complementar y mejorar el seguimiento de la implementación de dicho Plan.

De acuerdo con los resultados alcanzados según esta medición, entre los años 2016 y 2020 se logró un cumplimiento de un 99% de las líneas de acción contempladas en el Segundo Programa Quinquenal de Actividades (ver tabla N° 2). En este periodo, el mayor avance se observa en el eje de Vinculación con el Medio, en el que se logró el 100% de cumplimiento de las líneas de acción programadas para dicho periodo, seguido por el eje de Docencia de Pregrado con un 99%, luego el eje de Investigación y Docencia de Postgrado con un 98% y por último el eje de Gestión Institucional con un 97%.

**TABLA N° 1: GRADO DE AVANCE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

Eje	2016	2017	2018	2019
Docencia de Pregrado	53%	73%	87%	<b>99%</b>
Investigación y Docencia de Postgrado	45%	50%	70%	<b>98%</b>
Vinculación con el Medio	61%	67%	80%	<b>100%</b>
Gestión Institucional	63%	81%	91%	<b>97%</b>
<b>Promedio</b>	<b>56%</b>	<b>68%</b>	<b>82%</b>	<b>99%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Por otra parte, también es necesario destacar que los avances observados en el cumplimiento del Segundo Programa Quinquenal de Actividades del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, son mayores que los alcanzados en el Primer Programa Quinquenal<sup>81</sup>. Esta mejora es el resultado del aprendizaje institucional logrado en cada proceso de planificación, desarrollo, implementación y evaluación.

A nivel de programa, los que lograron mayores niveles de implementación de actividades fueron los programas de “Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado”, “Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos” y “Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica”, tal como se muestra en la tabla N° 3.

**TABLA N° 2: GRADO DE AVANCE DE LOS PROGRAMAS DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

Eje	Programa	2016	2017	2018	2019
<b>Docencia de Pregrado</b>	Inclusión de Talentos	66%	81%	95%	<b>98%</b>

<sup>81</sup> Informe Institucional de Evaluación, 2016, pág. 184.

	Rediseño del Currículum y de la Docencia	49%	71%	86%	<b>99%</b>
<b>Investigación y Docencia de Postgrado</b>	Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado	43%	45%	70%	<b>100%</b>
	Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	46%	54%	70%	<b>96%</b>
<b>Vinculación con el Medio</b>	Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	61%	67%	80%	<b>100%</b>
<b>Gestión Institucional</b>	Empoderamiento de las Facultades	46%	69%	87%	<b>95%</b>
	Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	64%	88%	100%	<b>100%</b>
	Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	71%	71%	83%	<b>95%</b>
	Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	76%	85%	93%	<b>98%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

## 2. Avances en el Eje de Docencia de Pregrado

En el Eje de Docencia de Pregrado se logró un avance del 99% en el cumplimiento de las líneas de acción contemplada en sus dos programas, donde el correspondiente al de “Rediseño del Currículum y de la Docencia” alcanzó el mayor nivel de implementación de sus actividades con un 99% de avance. Por su parte, el programa de “Inclusión de Talentos” logró un avance del 98%, como se muestra en la tabla N° 4.

**TABLA N° 3: GRADO DE AVANCE DEL EJE DOCENCIA DE PREGRADO**

Programa	2016	2017	2018	2019
Inclusión de Talentos	66%	81%	95%	<b>98%</b>
Rediseño del Currículum y de la Docencia	49%	71%	86%	<b>99%</b>
<b>Avance Eje Docencia de Pregrado</b>	53%	73%	87%	<b>99%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

### a) Programa de Inclusión de Talentos

En la tabla N° 5, se muestra el avance en la implementación del programa Inclusión de Talentos, donde su única meta, que está enfocada en “Aumentar el número de estudiantes de sectores desfavorecidos”, cierra con una implementación del 98%, esto responde a las acciones tomadas en el monitoreo del impacto de los mecanismos de admisión vigentes y evaluación de sus resultados, que se reflejan en los informes de admisión y el documento marco, que son elaborados anualmente. Esto, sumado a las acciones que ha realizado la Universidad para cumplir el objetivo estratégico de la meta, misión y visión institucionales, con el fin de incluir jóvenes talentosos de sectores desfavorecidos, al adherirse al Sistema Único de Admisión (SUA), adscribirse al beneficio de la gratuidad y al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE).

Es importante destacar que, durante el 2019, la Unidad de Fortalecimiento de Aprendizajes (que pertenece a la Dirección de Docencia), trabajó en actividades relacionadas al diseño,

implementación, monitoreo, análisis y evaluación del impacto de: los mecanismos de nivelación de competencias y los sistemas de seguimiento y acompañamiento académicos.

**TABLA N° 4: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA INCLUSIÓN DE TALENTOS**

Meta	2016	2017	2018	2019
1.1 Aumentar el número de estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos provenientes del tercio de mejor rendimiento escolar en los programas ofrecidos, fortaleciendo su difusión, ampliando los mecanismos inclusivos de admisión y estableciendo métodos de acompañamiento durante el progreso de sus estudios.	66%	81%	95%	<b>98%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de esta meta se establecieron los indicadores que muestran la tabla N° 6, donde se observa que, en los programas de pregrado, desde el 2015, se ha logrado una tasa de ocupación de vacantes del 100% lo cual cumple con la meta del indicador al año 2020. Además, durante el 2019 la ocupación de vacantes de primer año de estudiantes provenientes de establecimientos municipales y subvencionados alcanzó un 98%, asimismo, el 73% tiene un puntaje ranking de notas superior al NEM, cifras que se posicionaron por sobre las metas establecidas para los indicadores en el año 2020. También podemos señalar que desde el 2015, los estudiantes de primer año que han participado en programas de nivelación han disminuido, llegando a un 23%, participación que queda bajo la meta del 60%. Pero, en el caso del número de programas diurnos y vespertinos de pregrado, estos solo llegaron a 29, número inferior a los 38 programas establecidos como meta del indicador.

**TABLA N° 5: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA INCLUSIÓN DE TALENTOS**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa ocupación de vacantes	116%	110%	104%	102%	101%	100%
Porcentaje de estudiantes de primer año egresados de establecimientos municipales y subvencionados	94%	97%	97%	99%	98%	95%
Porcentaje de estudiantes de primer año en programas de nivelación	57%	57%	57%	42%	23%	60%
Número de programas diurnos y vespertinos en carreras de pregrado	32	31	33	33	29	38
Porcentaje de Estudiantes con Puntaje Ranking de Notas superior a Puntaje NEM	59%	57%	81%	80%	73%	65%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

#### **b) Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia**

En este programa se establecen tres metas. La primera corresponde a la “Consolidación del Modelo de Formación a través de un rediseño curricular” la cual ha completado su implementación para el cierre del 2019, como se observa en la tabla N° 7. Este avance se logró gracias a la implementación de actividades y acciones relacionadas al Modelo de Formación y al rediseño de los planes de estudios.

Sin embargo, se debe señalar que el rediseño se logró implementar inicialmente solo en los programas de Psicología, Trabajo Social (Diurno) y Pedagogía en Inglés, en el resto no se realizó debido al alto costo que implicaba, esta situación provocó que durante el 2018 se tuviera que reorientar este trabajo<sup>82</sup>, junto con la reestructuración de la Dirección de Docencia para lograr la implementación y seguimiento de las actividades ligadas al rediseño curricular. Lo anterior tuvo como consecuencia positiva, que, durante el mismo año, aumentara de forma considerable el avance en la implementación de la meta y de esta forma se lograra alcanzar el 100% durante los primeros meses del 2019.

La segunda meta del programa, cuyo objetivo es “Mejorar la retención, rendimiento, tiempo de titulación e inserción laboral de los estudiantes”, cierra con un avance del 97% como se observa en la tabla N° 7. No se ha logrado alcanzar el 100% de implementación ya que faltó trabajar en la consolidación de actividades relacionadas con el monitoreo del impacto y evaluación de los resultados de la “Política de Formación Docente”. Además, se debe considerar mantener y no dejar de lado el monitoreo del impacto de la estrategia de aseguramiento de la calidad de los recursos para el aprendizaje.

Otro desafío importante en la Universidad tiene relación con seguir fortaleciendo las actividades ligadas al desarrollo de redes de egresados, vinculación con empleadores e implementación y funcionamiento de los consejos consultivos por escuela. Por este motivo, desde la Dirección de Vinculación con el Medio se ha fortalecido el apoyo brindado hacia las Unidades Académicas para que logren cumplir con este tipo de actividades. Además, desde la Unidad de Planificación y Análisis Institucional se ha solicitado a las escuelas, en cada proceso de planificación, que declaren y transparenten dentro sus planes de trabajo todas las actividades que desarrollan y tengan relación con el vínculo entre egresados y empleadores.

Para finalizar el análisis de la segunda meta, durante el último tiempo en la Universidad se han potenciado las actividades enfocadas en diseñar e implementar proyectos de innovación en la docencia y el uso de las tecnologías para la enseñanza, las cuales han sido un gran apoyo para desarrollar y entregar las actividades pedagógicas a los estudiantes de todos los niveles, en estos tiempos de crisis que atraviesa el país.

La tercera meta del programa, la cual está enfocada en “Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los logros de los programas de pregrado”, cerró con un 100% de implementación de actividades del como se muestra en la tabla N° 7. Durante el último año se ha implementado un nuevo sistema que permite relevar aspectos que deberían estar presentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje, junto con el desarrollo de acciones o actividades con el fin de mejorar los mecanismos de retroalimentación de la docencia de pregrado y la evaluación del impacto de los mecanismos de seguimiento de los procesos de enseñanza.

**TABLA N° 6: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA REDISEÑO DEL CURRÍCULUM Y DE LA DOCENCIA**

Meta	2016	2017	2018	2019
2.1 Consolidar el Modelo de Formación a través de un diseño curricular que considere las prácticas tempranas y el establecimiento de múltiples	48%	71%	90%	<b>100%</b>

<sup>82</sup> UCSH, Resolución N° 2018/057 Aprueba documento “Orientaciones para Rediseño Curricular”, 10 de septiembre de 2018.

entradas y salidas conducentes a grados de bachiller y licenciado y a títulos técnicos y profesionales, permitiendo a los estudiantes escoger su propia trayectoria formativa, articulada con la prosecución de estudios de postgrado y educación continua.				
2.2 Mejorar la retención, rendimiento, tiempo real de titulación e inserción laboral de los estudiantes en todos los programas de pregrado mediante el rediseño de las estrategias de enseñanza y evaluación; la dotación adecuada, idoneidad y perfeccionamiento de los docentes; la calidad de los servicios y recursos educacionales; acciones para el aumento del capital social de los estudiantes y la vinculación efectiva con los empleadores y los egresados.	44%	61%	78%	<b>97%</b>
2.3 Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de los programas de pregrado, respecto de los perfiles de ingreso, intermedios y de egreso; los planes y programas de estudio; el rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios; la inserción laboral de los egresados y la vinculación con sus empleadores.	58%	80%	85%	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 8 se muestran los indicadores asociados y los resultados obtenidos. En relación con los valores alcanzados durante el 2019, la tasa de empleabilidad pertinente fue de un 93% y los egresados que prosiguen estudios de formación continua o postgrado llegaron a un 48%, indicadores que sobrepasan las metas establecidas para el año 2020. Sin embargo, el promedio de notas de los estudiantes de pregrado alcanzó un 5,2, significando una baja con relación al año base (2015) y es inferior al 5,6 esperado como meta del indicador para el año 2020. En cuanto a la tasa de retención de primer año alcanzada durante el 2019 fue de un 84%, quedando solo un punto porcentual bajo la meta establecida para el año 2020.

La tasa de empleabilidad de los egresados alcanzó a un 82% en el año 2019, cayendo en 10% del valor base y alejándose considerablemente del 94% establecido como meta del indicador al año 2020. Sobre el funcionamiento de los consejos consultivos de las escuelas de pregrado, solo el 43% se mantenían funcionando, lo cual es muy inferior al 100% de meta del indicador.

En el año 2018, la tasa de titulación oportuna en los programas de pregrado alcanzó un 45% y la tasa de titulación un 53%, lo que representa un aumento respecto con el año 2015, además solo la tasa de titulación queda debajo de la meta planteada para el 2020 (60%).

El promedio de años acreditación en los programas de pregrado, alcanzó a 4,5 durante el 2019, cifra inferior al año 2015 (base), así como a los 5 años planteados como meta del indicador para el año 2020. También durante el 2019, se aumentó a un 77% las carreras en régimen acreditadas, pero es un porcentaje inferior a la meta planteada del 100%. Cabe mencionar que las regulaciones que afectan al sistema de acreditación de programas señalan que solo las carreras de pedagogía, medicina y especialidades odontológicas se encontrarán sujetas a acreditación obligatoria, por ende, esto afecta el cálculo del indicador.

#### **TABLA N° 7: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA REDISEÑO DEL CURRÍCULUM Y DE LA DOCENCIA**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Consistencia de perfil de egreso y misión como fortaleza en acreditación de programas	80%	87%	87%	87%	87%	100%
Tasa de retención del primer año	81%	83%	86%	85%	84%	85%
Promedio de notas	5,4	5,5	5,3	5,1	5,2	5,6
Tasa de titulación oportuna	38%	41%	44%	49%	45%	45%
Tasa de empleabilidad pertinente	88%	94%	93%	92%	93%	90%
Tasa de empleabilidad	92%	92%	90%	89%	82%	94%
Tasa de titulación	50%	51%	41%	44%	53%	60%
Porcentaje de egresados que prosiguen estudios de educación continua o postgrado	34%	44%	49%	48%	48%	40%
Porcentaje de consejos consultivos de Escuela funcionando	43%	43%	43%	43%	43%	100%
Porcentaje de carreras en régimen acreditadas	75%	76%	58%	77%	77%	100%
Promedio de años de acreditación de programas	4,8	4,7	4,4	4,6	4,5	5

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

### 3. Avances en el Eje de Investigación y Docencia de Postgrado

En el Eje de Investigación y Docencia de Postgrado se logró un 98% avance (ver tabla N° 9). En cuanto a los programas que conforman este eje, el programa de “Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado”, alcanzó el mayor nivel de implementación de sus actividades, con un 100%, mientras que el programa de “Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones” logró a un 96%.

**TABLA N° 8: GRADO DE AVANCE DEL EJE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO**

Programa	2016	2017	2018	2019
Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado	43%	45%	69%	<b>100%</b>
Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	46%	54%	70%	<b>96%</b>
<b>Avance Eje Investigación y Docencia de Postgrado</b>	45%	50%	70%	<b>98%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

#### a) Programa de Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado

Este programa está compuesto por tres metas. Comenzando con la primera, la cual está enfocada en la “Conformación de las Escuelas de Graduados en cada Facultad”, cierra con 100% de implementación de actividades, como se observa en la tabla N° 10. El gran avance de la meta se debe a la creación de las Escuelas de Investigación y Postgrado en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas<sup>83</sup> y la Facultad de Educación<sup>84</sup> durante el 2018. Además, estas escuelas también cumplen con el objetivo de conformar las escuelas de graduados en cada facultad.

<sup>83</sup> UCSH, Resolución N° 2018/075 Crea la Escuela de Investigación y Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, 27 de noviembre de 2018.

<sup>84</sup> UCSH, Resolución N° 2018/079 Crea Escuela de Investigación y Postgrado de la Facultad de Educación, 28 de noviembre de 2018.

Un punto importante para destacar dentro de esta meta fue la decisión tomada para la postergación en la planificación y desarrollo de una Escuela de Graduados para la Facultad de Ciencias de la Salud. Esto ayudó para que los esfuerzos fueran dirigidos en potenciar las Escuelas de Investigación y Postgrado creadas en el 2018.

La segunda meta del programa que tiene el objetivo de la “Conformación de los centros de investigación en cada Facultad, asociados a las Escuelas de Graduado”, cierra con un avance de la implementación de actividades del 100%, como se muestra en la Tabla 10. Este avance se logró gracias a la consolidación y creación, en noviembre del 2018, de los centros de investigación en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas<sup>85</sup> y en la Facultad de Educación<sup>86</sup>. Además, es importante mencionar que cada centro de investigación cuenta con diversas líneas investigativas, donde cada una posee financiamiento externo o interno para sus proyectos<sup>87</sup>, como se menciona a continuación:

- Centro de Estudios en Ciencias Sociales y Juventud

Este centro de investigación, que pertenece a la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, está compuesto por un grupo de 11 doctores y posee las siguientes líneas investigativas:

- (1) Estudios de juventud, que cuenta con cuatro proyectos FONDECYT, dos de la Fondazione Gravissimum Educationis, uno de “Sharing Society” y uno con financiamiento interno (Interinstitucional).
- (2) Pobreza, exclusión social y territorio, que cuenta con dos proyectos con financiamiento interno (Interinstitucional) y uno con financiamiento externo (IUS).
- (3) Migraciones, interculturalidad y derechos humanos, que cuenta con dos proyectos FONDECYT y un proyecto Anillos

- Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad

Este centro de investigación, que pertenece a la Facultad de Educación, está conformado por un grupo de 13 doctores, 1 doctorando, 4 magísteres y 1 licenciada y posee las siguientes líneas investigativas:

- (1) Aprendizaje basado en la comunidad, que cuenta con un proyecto FONDECYT y dos proyectos UNESCO.
- (2) Liderazgo colaborativo para la mejora educativa, que cuenta con un proyecto FONDECYT, dos FULLBRIGHT y uno de Centro de líderes educativos.
- (3) Educación e interculturalidad para la justicia social, que cuenta con un proyecto FONDECYT y uno del Fondo del Libro y la Lectura.
- (4) Prácticas lectoras y escritura académica, que cuenta con dos proyectos FONDECYT, un postdoctorado (ECOS-CONICYT) y uno de investigación A+S.

---

<sup>85</sup> UCSH, Resolución N° 2018/076 Crea Centro de Investigación en Cs. Sociales y Juventud Cardenal Raúl Silva Henríquez, 27 de noviembre de 2018.

<sup>86</sup> UCSH, Resolución N° 2018/080 Crea Centro de Estudios Educación y Aprendizaje basado en la Comunidad, 28 de noviembre de 2018.

<sup>87</sup> Dirección de Investigación y Postgrado, Informe de producción de la investigación académica en la UCSH, 2019.

- (5) Formación del profesor de matemática, que cuenta con un proyecto interinstitucional (Universidad de Estocolmo-Universidad de Chile-Pontificia Universidad Católica de Valparaíso) como colaborador.

Un punto importante para destacar dentro de esta meta corresponde a la decisión tomada en postergar la creación e implementación de un Centro de Investigación en la Facultad de Ciencias de la Salud. Si bien esta decisión modificó lo establecido en el PDE, tuvo un impacto positivo dentro de la Universidad, ya que se logró encaminar todos los esfuerzos posibles en potenciar los Centros de Investigación implementados en las facultades de Educación y Ciencias Sociales.

La tercera meta del programa que corresponde a “Mejorar las condiciones para atraer e incentivar a los académicos de alto nivel que realicen investigación”, cerró con el 100% de implementación de actividades (ver tabla N° 10), el cual es el mayor grado de implementación dentro del programa. Esto ha sido posible gracias a la implementación de acciones para atraer y mantener a los académicos con grado de doctor, junto con el incentivo a la producción científica y el desarrollo de investigación con financiamiento interno, pero se debe mencionar que estas acciones han sido efectivas a partir del 2018, como se observa en la tabla N° 10, ya que durante este año el grado de avance en la implementación tuvo un incremento considerable. Además, durante el 2019 se elaboraron los informes de productividad de los investigadores, elaborados por la Dirección de Investigación y Postgrado. Respecto a la evaluación del desempeño, la Dirección de Gestión de Personas se basará en la información presente dentro del informe de productividad para establecer las metas a evaluar.

**TABLA N° 9: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA GENERACIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN VINCULADOS AL POSTGRADO**

Meta	2016	2017	2018	2019
3.1 Conformar en cada Facultad una Escuela de Graduados para los programas de magíster y doctorado, con infraestructura y recursos propios y una dotación académica suficiente, dedicada e idónea para el desarrollo de la docencia, la guía de tesis y la investigación.	69%	72%	77%	<b>100%</b>
3.2 Conformar en cada Facultad un Centro de Investigación, asociado a la Escuela de Graduados, que gestione programas de investigación, mantenga equipos de investigadores estables, obtenga financiamiento externo, difunda sus resultados en publicaciones reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología y que favorezcan el trabajo interdisciplinario articulándose entre ellos.	5%	5%	56%	<b>100%</b>
3.3 Mejorar las condiciones para atraer e incentivar académicos de alto nivel que realicen investigación de punta en los temas identitarios de la Universidad, realicen docencia en postgrado y publiquen en revistas reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología.	67%	71%	79%	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, a continuación, se muestra la tabla N° 11 con los indicadores asociados y los resultados obtenidos, donde podemos observar que, en el año 2019, los egresados de la Universidad representaron un 70% de la matrícula nueva en programas de postgrado, superando el 65% establecido como meta del indicador para el año 2020. Las jornadas completas con grado de doctor se han incrementado desde el año 2015, alcanzando a un 30% en el año 2019, pero esta cifra es inferior al 35% establecido como meta para el indicador. Por otra parte,

en este mismo año, se cuenta con 3 programas de magíster, número muy inferior a los 11 programas establecidos como meta para el año 2020.

Considerando los valores alcanzados durante el 2019, 4 proyectos de investigación obtuvieron financiamiento externo, igualando la meta establecida para el año 2020. Misma situación ocurre con las 25 publicaciones de académicos en revistas de corriente principal, indicador que ha logrado igualar la meta establecida para el 2020. Pero, por otra parte, los libros editados (12) y el número de ferias de libros con participación de ediciones UCSH (1), quedaron por debajo de las metas establecidas para el año 2020 (15 y 6 respectivamente).

**TABLA N° 10: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA DE GENERACIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN VINCULADOS AL POSTGRADO**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de programas de magíster	2	2	4	7	3	11
Porcentaje de matrícula nueva en programas de postgrado de egresados de la Universidad	65%	61%	80%	58%	70%	65%
Porcentaje de jornadas completas con grado de doctor	25%	27%	27%	27%	30%	35%
Número de centros de investigación	3	3	3	3	2	4
Número de proyectos con financiamiento externo (CONICYT y CNED)	0	3	2	5	4	4
Número de publicaciones de académicos de la UCSH en revistas de corriente principal	19	24	19	11	25	25
Número de libros editados	6	7	8	5	12	15
Número de ferias de libros con participación de ediciones UCSH	3	3	3	1	1	6

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

#### **b) Programa de Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones**

Dentro de este programa se establecieron tres metas. Comenzando con la primera, cuyo objetivo es “Implementar en el Modelo de Formación las orientaciones para la articulación de los programas de postgrado con los programas de pregrado y formación continua”, ha cerrado con la implementación del 100% de actividades (ver tabla N° 12). Si bien la implementación de la meta se ha concretado, la Universidad debe seguir trabajando en la generación de acciones y actividades enfocadas al diseño de orientaciones para la articulación de los programas de pregrado y educación continua con los programas de postgrado.

La segunda meta del programa que está enfocada en “Mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación de los logros de los programas de postgrado para su acreditación, la investigación y el reconocimiento de las revistas”, cierra con el 100% de actividades implementadas, como se muestra en la tabla N° 12. A pesar que la implementación de actividades se logró completar, en la Universidad no se deben dejar de lado acciones relacionadas al seguimiento de la producción de revistas mediante su incorporación a un sistema integrado de gestión de información y a su vez, actividades que lo logren evaluar. Por este motivo, desde la Dirección de Investigación y Postgrado, se ha trabajado durante el último año en la actualización del Open Journal Systems (OJS).

La tercera meta del programa, cuyo objetivo es “Consolidar Ediciones UCSH como referente nacional de la producción editorial universitaria”, cierra con el menor avance en la implementación de actividades, solo un 87%, como muestra la tabla N° 12. La implementación de actividades se ha logrado gracias a acciones relacionadas a la Política Editorial y al apoyo que brinda la Dirección de Investigación y Postgrado para la postulación de artículos en sistemas indexados, tales como, Web Of Science (WOS), Scopus, Scielo, ERIH PLUS, Dialnet y Latindex<sup>88</sup>. Pero faltó seguir trabajando en acciones que logran concretar la completa implementación de la Política Editorial y su seguimiento, la elaboración e implementación de un programa orientado al logro del reconocimiento de las revistas en sistemas de indexación y continuar con acciones que logren consolidar Ediciones UCSH.

**TABLA N° 11: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA ACREDITACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y PUBLICACIONES**

Meta	2016	2017	2018	2019
4.1 Implementar en el Modelo de Formación las orientaciones que definen los perfiles de ingreso y egreso de postgrado y su articulación con los programas de pregrado y educación continua.	40%	43%	68%	<b>100%</b>
4.2 Mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de: los programas de postgrado para su acreditación; y la investigación y las revistas científicas para su reconocimiento en el sistema nacional de ciencia y tecnología.	87%	93%	93%	<b>100%</b>
4.3 Consolidar Ediciones UCSH como un referente nacional de la producción editorial universitaria.	13%	28%	51%	<b>87%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 13, se encuentran los indicadores asociados y los resultados obtenidos. El fondo de investigación recibido por la adscripción al sistema de gratuidad ha permitido el financiamiento de las actividades de investigación, razón por la cual se logró la meta planteada para el 2020. Las 5 revistas publicadas en catálogo Latindex, también lograron la meta establecida para el 2020.

Sin embargo, al 2019 no se cuenta con ningún magister acreditado, el número anual de académicos visitantes (7) y las revistas indizada en clasificación de corriente principal (1), valores que no lograron las metas establecidas para el año 2020.

**TABLA N° 12: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA ACREDITACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y PUBLICACIONES**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de programas de magíster acreditados	0	0	0	0	0	3
Número anual de académicos visitantes	4	5	6	5	7	10
Porcentaje de gastos en investigación financiados externamente	50%	100% <sup>89</sup>	100%	100%	100%	70%

<sup>88</sup> Dirección de Investigación y Postgrado, Informe de producción de la investigación académica en la UCSH, 2019.

<sup>89</sup> A partir del año 2016, este indicador considera los aportes del estado para el incentivo a la investigación.

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de revistas indizadas en clasificación de corriente principal	1	1	1	1	1	5
Número de revistas publicadas en catálogo Latindex	2	2	2	5	5	5

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Si bien se mejoró la implementación de actividades, solo un indicador presentó una variación positiva, por lo tanto, en este programa bajo cada línea de acción no se logró consolidar las actividades implementadas ni mejorar su calidad, lo que tuvo como consecuencia un impacto débil en los indicadores.

#### 4. Avances en el Eje de Vinculación con el Medio

En el Eje de Vinculación con el Medio se contempla sólo el programa de “Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos”, en el que se logró un avance de un 100% (ver tabla N° 14), respecto de la implementación de sus actividades.

**TABLA N° 13: GRADO DE AVANCE DEL EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

Programa	2016	2017	2018	2019
Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	61%	67%	80%	<b>100%</b>
<b>Avance Eje Vinculación con el Medio</b>	61%	67%	80%	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

##### a) Programa de Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos

La primera meta de este programa corresponde a “Institucionalizar la vinculación con el medio”, la cual cierra con un avance del 100% en la implementación de actividades, como se ve en la tabla N° 15. Este grado de avance en las acciones comprometidas en el PDE, se debe a una serie de acciones que complementan y fortalecen esta meta, entre las que se destacan:

- (1) Levantamiento de Información Territorial Campus Lo Cañas y Casa Central. En relación con el Campus Lo Cañas, en abril de 2019 se entregó el Informe “Primer acercamiento al entorno sociocultural, comunitario y organizacional del Campus Lo Cañas de la UCSH” complementado con una plataforma web con información georreferenciada. Por otra parte, y en relación con Casa Central, en marzo de 2019 se inició el trabajo de levantamiento de información para entregar un producto similar al anterior. Estos Informes diagnósticos sirven de “línea base” para futuras acciones en los territorios en cuestión con el fin de asegurar la pertinencia y calidad de la propuesta de vinculación con el medio.
- (2) Consolidación del Programa de Nivelación de Estudios que cumplió 5 años en la UCSH aportando a la calidad de vida de más de 6.000 personas.
- (3) Desarrollo y consolidación de la Escuela de Idiomas Indígenas con sus tres versiones en colaboración con el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio con la participación de más de 400 personas y el desarrollo de más de 12 Talleres y cursos. Este Programa ha sido

potenciado en su bidireccionalidad con el trabajo colaborativo entre Unidades Académicas, Centros de Investigación y Unidades de gestión para su pertinencia y relevancia como acción de vinculación con el medio.

- (4) Institucionalización de la metodología de Aprendizaje-Servicio UCSH, mediante la creación de la Oficina A+S quienes están a cargo de la gestión, coordinación y desarrollo del PAIDAS UCSH (Plan de acción integral para el desarrollo de la metodología del Aprendizaje-Servicio) en vistas de asegurar las dimensiones de Docencia, Investigación (ABC Lab) y Vinculación con el Medio de la metodología, además de la generación de un “Laboratorio/Observatorio de Aprendizaje y Servicio”, que se encuentra en sintonía con las líneas de investigación del Centro de Estudios en Educación y Aprendizaje Basado en la Comunidad.
- (5) La actualización de la Política de Vinculación con el Medio de la Universidad<sup>90</sup> es otro logro importante que se concretó durante el 2019, además esta actualización incluye temas relevantes como la Inclusión y la Responsabilidad Social Territorial.

También es importante mencionar el impacto que tienen dentro de la comunidad los centros y clínicas, con las que cuenta la Universidad, para atender las necesidades de la población. En la actualidad la Universidad cuenta con tres clínicas, estas son: Clínica Jurídica, Clínica Kinésica y Clínica Fonoaudiológica, las que dependen de la Escuela de Derecho, Escuela de Kinesiología y la Escuela de Fonoaudiología respectivamente. Además, se debe sumar a lo anterior, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) que se preocupa de la salud mental de la comunidad.

La segunda meta de este programa tiene por objetivo “Crear y fortalecer los vínculos con redes e instituciones, nacionales e internacionales” cierra con un mayor grado de avance en la implementación de actividades durante este periodo, el cual fue de un 100% como muestra la tabla N° 15. Esta meta ha logrado implementarse gracias al desarrollo de una serie de iniciativas y vínculos institucionales tales como:

- (1) Lanzamiento del Sistema de Seguimiento y Evaluación de acciones de vinculación con el medio (Plataforma SiSE) como plataforma institucional de aseguramiento de la calidad en vinculación con el medio y sistema de registro y seguimiento de convenios institucionales.
- (2) Fortalecimiento del Congreso Internacional de Derechos Humanos (4° versión realizada en mayo 2019) como espacio interdisciplinario desarrollado en conjunto con Amnistía Internacional, Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) y el Centro Universitario Salesiano de Sao Paulo.
- (3) Consolidación de la Universidad Católica Silva Henríquez como una institución al servicio de la Iglesia a partir del desarrollo de una serie de acciones que han permitido explicitar el rol de la Universidad en estas materias, por ejemplo: Vicaría de la Pastoral Social-Cáritas, Red de Colegios Salesianos y María Auxiliadora, Vicaría para la Educación, entre otras.

Por lo tanto, en la Universidad no se deben dejar de lado actividades y acciones relacionadas con el seguimiento y evaluación del impacto de la participación de la universidad en diferentes redes y los convenios que se encuentran vigentes, ya sean a nivel nacional o internacional. Además, se debe continuar con la sistematización permanente de las actividades de vinculación con el medio en la plataforma SiSE.

---

<sup>90</sup> UCSH, Resolución N° 2019/043 Actualiza Política de Vinculación con el Medio, 20 de agosto de 2019.

**TABLA N° 14: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA VINCULACIÓN CON EL MEDIO COMPROMETIDA CON LOS DERECHOS HUMANOS**

Meta	2016	2017	2018	2019
5.1 Institucionalizar la vinculación con el medio mediante la creación e implementación de una política comprometida con los Derechos Humanos y la creación de una instancia institucional con representatividad de las Facultades, unidades académicas y de gestión, para un trabajo integrado y colaborativo, con financiamiento estable y diferenciado, que oriente, coordine, supervise y evalúe las acciones que se realicen en este ámbito.	58%	59%	71%	<b>100%</b>
5.2 Crear y Fortalecer los vínculos con redes e instituciones locales, nacionales e internacionales afines a nuestra Identidad y a la vocación de servicio público para posicionar la Universidad en el medio a través de programas tales como: producción académica, gestión pastoral, desarrollo artístico-cultural, educación continua, desarrollo deportivo y actividad física y asistencia técnica y consultoría.	63%	73%	86%	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 16 se muestran los indicadores asociados y los resultados obtenidos, donde podemos señalar que, la matrícula nueva en programas de educación continua con egresados de la Universidad durante el último tiempo ha comenzado a decrecer, lo que tuvo como consecuencia que el valor del indicador quedará en un 16% muy por debajo de la meta propuesta del indicador (30%). Por otra parte, la Universidad cuenta con 3 centros de servicio a la comunidad, indicador que logró estar muy cerca de la meta planteada al 2020.

Continuando con el resto de los indicadores, los programas de Vinculación con el Medio llegaron a 16, superando la meta establecida al 2020. El porcentaje de gastos de servicio a la comunidad con financiamiento externo alcanzó un 46% durante el 2019, valor cercano al 50% planteado como meta para el 2020. Los estudiantes en programas de aprendizaje servicio llegaron a un 18% durante el último año, valor que quedó muy cerca de cumplir la meta planteada para el 2020.

En cambio, las unidades académicas que implementan metodología de aprendizaje servicio (62%), los estudiantes que participan en el voluntariado profesionalizante por año (50) y los estudiantes que participan en el voluntariado Pastoral Social por año (300), quedaron por debajo del valor esperado al 2020.

**TABLA N° 15: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA VINCULACIÓN CON EL MEDIO COMPROMETIDA CON LOS DERECHOS HUMANOS**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de programas de educación continua	13	13	16	12	12	20
Porcentaje de matrícula nueva en programas de educación continua egresados de la Universidad	23%	21%	28%	18%	16%	30%
Número de centros de servicio a la comunidad	3	3	3	3	3	4
Porcentaje de gastos de servicio a la comunidad con financiamiento externo	38%	32%	36%	32%	46%	50%
Porcentaje de estudiantes en programas de aprendizaje servicio	12%	14%	15%	17%	18%	20%
Porcentaje de unidades académicas que implementan metodología de aprendizaje servicio	36%	41%	41%	43%	62%	100%

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de programas de Vinculación con el Medio	10	10	14	16	16	15
Número de proyectos adjudicados postulados a fondos concursables internos	8	8	5	3	21	10
Número de proyectos adjudicados postulados a fondos concursables externos	3	3	5	4	4	6
Número de estudiantes que participan en el voluntariado profesionalizante por año	50	50	50	50	50	250
Número de estudiantes que participan en el voluntariado Pastoral Social por Año	300	300	300	300	300	500

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

## 5. Resultados Eje de Gestión Institucional

En el Eje de Gestión Institucional, se logró un 95% avance (ver tabla N° 17), donde el programa de “Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica” alcanzó el mayor nivel de implementación de sus actividades, con un 100%, seguido por el de “Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución” con un 98%. Los programas de “Empoderamiento de las Facultades” y “Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos”, ambos cierran el periodo con una implementación del 95% de sus actividades.

**TABLA N° 16: GRADO DE AVANCE DEL EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Programa	2016	2017	2018	2019
Empoderamiento de las Facultades	46%	69%	87%	<b>95%</b>
Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	64%	88%	100%	<b>100%</b>
Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	71%	71%	83%	<b>95%</b>
Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	76%	85%	93%	<b>98%</b>
<b>Avance Eje Gestión Institucional</b>	64%	78%	91%	<b>97%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

### a) Programa de Empoderamiento de las Facultades

Este programa se compone de dos metas. La primera meta está dirigida a “Fortalecer el desempeño de las facultades”, cerró con un avance en la implementación de actividades del 100%, como se observa en la tabla N° 18. Esto responde a que durante el último año se han entregados nuevos instrumentos a las facultades para que mejoren sus procesos formativos, tales como la Política de Personal<sup>91</sup>, Reglamento Académico<sup>92</sup> y Reglamento del Estudiante de Pregrado<sup>93</sup>, por nombrar las que han impactado en la implementación de la meta.

La segunda meta del programa, que se enfoca en la “Creación e implementación de nuevas facultades”, cierra con un menor desempeño que la meta anterior, llegando a un 92% de

<sup>91</sup> UCSH, Resolución N° 2018/044 Sanciona Política de Personal de la Universidad, 29 de junio de 2018.

<sup>92</sup> UCSH, Resolución N° 2018/060 Aprueba Reglamento del Académico de la Universidad Católica Silva Henríquez, 17 de agosto de 2018.

<sup>93</sup> UCSH, Resolución N° 2018/088 Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Reglamento del Estudiante de Pregrado, 17 de diciembre de 2018.

implementación de actividades, como muestra la tabla N° 18. Este avance responde a la elaboración y desarrollo del proyecto de la Facultad de Ingeniería pero que su implementación se debió postergar debido al impacto que tuvo la adscripción al beneficio de la gratuidad, ya que generó dos implicancias, la primera corresponde a la limitación del crecimiento de la matrícula de estudiantes de primer año y la regulación de los aranceles para quienes fueran beneficiarios de la gratuidad, lo cual provocó un ajuste financiero que redujo los márgenes operacionales. La segunda corresponde a las nuevas condiciones más restrictivas por parte de las instituciones financieras para que las instituciones de educación superior accedan a créditos hipotecarios, debido al nuevo financiamiento público de quienes se adscribieron a la gratuidad.

Otro punto que tuvo impacto en la meta fue la supresión de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía, el que se llevó a cabo luego del diagnóstico relacionado al funcionamiento y viabilidad que poseía la facultad, desde el punto de vista de la estructura organizacional de la universidad, traspasándose sus escuelas (Escuela de Filosofía y Escuela de Ciencias Religiosas) a la Facultad de Educación<sup>94</sup>.

**TABLA N° 17: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA EMPODERAMIENTO DE LAS FACULTADES**

Meta	2016	2017	2018	2019
6.1 Fortalecer el desempeño de las Facultades para su liderazgo en el cumplimiento de los propósitos institucionales, en los procesos de toma de decisiones y en la comunicación con la comunidad universitaria, mediante la actualización de reglamentos que le otorgan atribuciones y la descentralización operacional de la gestión institucional.	55%	70%	81%	<b>100%</b>
6.2 Crear e implementar Facultades en las áreas en las que se abran nuevos programas.	40%	69%	92%	<b>92%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 19 se muestran los indicadores asociados y los resultados obtenidos, donde podemos observar que el 67% del personal adscrito a las Facultades, el 61% del presupuesto total que gestionan y el 24% de metros cuadrados construidos que ocupan sus dependencias, son indicadores que quedaron bajo las metas establecidas al 2020 (siendo las metas 75%, 70% y 25% respectivamente)

Por otra parte, la Universidad ya cuenta con 2 escuelas de postgrado, pero de todas formas no logra alcanzar la meta planificada.

**TABLA N° 18: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA EMPODERAMIENTO DE LAS FACULTADES**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Porcentaje de metros cuadrados construidos ocupados por las Facultades	10%	16%	16%	16%	24%	25%
Porcentaje de personal en Facultades	71%	67%	66%	68%	67%	75%
Porcentaje de presupuesto gestionado por las facultades	64%	63%	63%	66%	61%	70%

<sup>94</sup> UCSH, Resolución N° 2018/033 Aprueba la supresión de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía, 13 de marzo de 2018.

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de escuelas de postgrado	0	0	0	0	2	4

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

En relación con el indicador de Porcentaje de metros cuadrados construidos ocupados por las Facultades, si bien al 2018 aún se encuentra bajo la meta, se espera que el traslado de la Facultad de Ciencias de la Salud hacia el campus Lo Cañas se espera que tenga un efecto positivo sobre el indicador a partir del 2019.

#### **b) Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica**

El programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica está compuesto por dos metas. La primera tiene el objetivo de “Ampliar la oferta académica de pregrado, postgrado y formación continua”, la cual cierra con un 100% de implementación de las actividades, como muestra la tabla N° 20. Si bien se ha avanzado en la definición y diseño de nueva oferta académica dentro de la Universidad, no se ha avanzado en la implementación de una gran variedad de nuevos programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas establecidas por el Proyecto Institucional. Sin embargo, se debe destacar la implementación de dos magísteres (Magister en Educación Matemáticas y Magister en Ciencias Religiosas: Liderazgo y Gestión Pastoral) y el Doctorado en Intervención Social (mención en Estudios de Juventud), durante el último periodo.

En relación con la falta de nueva oferta de pregrado, en parte se explica por la adscripción de la Universidad a la gratuidad desde el año 2016, porque este beneficio limita el crecimiento de la matrícula nueva respecto a la del año anterior (de los programas con gratuidad) en un 2,7%<sup>95</sup>, lo cual tiene como consecuencia que se reduzcan las posibilidades de ampliar la oferta académica con nuevos programas pregrado. Pero de todas formas se debe considerar el desarrollo e implementación de nueva oferta que, según análisis externo, las oportunidades se encuentran en las áreas de salud y tecnología.

En cuanto a la creación e implementación de nuevos programas de postgrado y formación continua, la Universidad no ha desarrollado orientaciones o estrategias para la creación de nuevos programas durante el último tiempo, manteniendo la oferta prácticamente estática durante los últimos años, lo cual es una debilidad y debe ser trabajada como tal para evitar que la Universidad se quede atrás o fuera de la evolución que está teniendo la Educación Superior en Chile. También, para lograr posicionarse con nuevos programas de postgrado y formación continua, se deben sumar las facultades de la Universidad en la discusión, con el objetivo de que entreguen orientaciones estratégicas sobre cómo abordar la creación de nuevos programas, además de esta forma las facultades de educación y ciencias sociales pueden vincular estas orientaciones con las líneas investigativas que se desarrollan en cada uno de sus centros de investigación respectivamente, esto con el fin de garantizar la acreditación de los futuros programas de postgrado y para aumentar la competitividad de los programas de formación continua.

<sup>95</sup> Ley N° 21091, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2018.

Otro punto importante relacionado a la ampliación de la oferta académica de la Universidad es que no se debe dejar de analizar la forma en que se está moviendo el medio de la Educación Superior en Chile. También es importante que el análisis de la información externa quede plasmado en informes como, por ejemplo, el de “Variables externas que afectan a el funcionamiento y desarrollo del sistema de educación superior” elaborado por la Dirección de Planificación y Desarrollo durante el 2019.

La segunda meta del programa tiene el objetivo de “Mejorar los niveles de posicionamiento e imagen de la Universidad” y ha cerrado con la completa implementación de actividades dentro del periodo, como muestra la tabla N° 20. El haber completado la implementación de actividades, no impide que se continúen realizando acciones vinculadas a la meta, motivo por el cual durante el último tiempo se realizó el estudio de percepción e imagen de la Universidad, el cual ha entregado orientaciones sobre cómo, dónde y qué aportes entregar a la sociedad chilena actual. También se realizó el cambio de la marca institucional, trabajo que se desarrolló durante un año con el apoyo de la consultora externa Future Brand<sup>96</sup>. Además, se ha continuado con acciones de comunicaciones internas y externas, y la implementación de la Política Institucional de Comunicaciones<sup>97</sup>.

Con el fin de seguir mejorando el proceso de toma de decisiones, se debe trabajar en instaurar y consolidar la capacidad de evaluar de manera crítica los resultados obtenidos de las acciones implementadas.

**TABLA N° 19: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA POSICIONAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA**

Meta	2016	2017	2018	2019
7.1 Ampliar la oferta de los programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas de ciencias de la educación, ciencias sociales y humanas, ciencias religiosas para la evangelización y pastoral, ciencias de la ingeniería y las tecnologías, ciencias de la comunicación y ciencias de la salud.	69%	80%	100%	<b>100%</b>
7.2 Mejorar los niveles de posicionamiento e imagen de la Universidad, rediseñando las estrategias comunicacionales y ampliando la acreditación institucional a las áreas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio.	55%	100%	100%	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 21 se muestran los indicadores asociados y los resultados obtenidos. En relación con la matrícula nueva en programas de pregrado, desde el año 2015 se ha incrementado, llegando a 1.851 estudiantes en el 2019, superior a la meta establecida para el 2020.

Caso contrario ocurre con la matrícula en los programas de postgrado y educación, donde los 33 nuevos estudiantes matriculados en programas de postgrado y los 131 en programas de educación

<sup>96</sup> Comunicaciones UCSH (agosto 2019), UCSH lanza nueva marca institucional, <http://comunicaciones.ucsh.cl/noticias/ucsh-lanza-nueva-marca-institucional>

<sup>97</sup> UCSH, Resolución N° 2017/022 Aprueba Política Institucional de Comunicaciones, 09 de mayo de 2017.

continua, no logran acercarse a la meta establecida para el 2020, sino que se posicionan muy por debajo de esta (160 y 400, respectivamente).

**TABLA N° 20: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA POSICIONAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Matrícula nueva en programas de pregrado	1.615	1.819	1.806	1.828	1.851	1.760
Matrícula nueva en programas de postgrado	54	79	82	59	33	160
Matrícula nueva en programas de educación continua	287	285	230	185	131	400
Porcentaje de matrícula nueva en jornada diurna de la última promoción de enseñanza media	41%	54%	55%	54%	48%	60%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

### c) Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos

El programa Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos, se compone de una única meta la cual está enfocada en “Mejorar los estándares de calidad de los espacios de la Universidad”, la que cierra con una implementación del 95% de actividades durante este periodo, como se muestra en la tabla N° 22. Cabe mencionar que en esta meta se ha realizado un cambio en las acciones necesarias para su implementación, ya que se decidió por no continuar con los proyectos de construcción de un edificio aulario y de un edificio en el eje de las calles Carmen-Marín, para dar inicio al desarrollo y habilitación de nuevos espacios e instalaciones en Campus Lo Cañas, proyecto que comenzó durante el 2018 y se finalizó en los primeros meses del 2019.

La habilitación de Campus Lo Cañas generó un incremento en 21.036 m<sup>2</sup> de terreno y en 5.659 m<sup>2</sup> construidos para la Universidad, que actualmente se encuentran ocupados por la Facultad de Ciencias de la Salud y por la Escuela de Ciencias del Movimiento y Deportes, con 24 salas equipadas, 6 laboratorios para los programas de pregrado y una sala de teatro que cuenta con dos niveles, además de dependencias administrativas para la Facultad y la Escuela. Lo anterior también ha impactado en el Plan Maestro de Infraestructura, el cual ha sufrido modificaciones o actualizaciones acordes con los cambios en la estrategia de expansión de la Universidad durante los últimos años.

En cuanto a los recursos tecnológicos, todas las salas de clases de la Universidad se encuentran equipadas con un computador conectado a un proyector, además que 15 salas cuentan con pizarra interactiva y 6 salas poseen ebeams, que corresponden a emuladores de pizarras interactivas. También se encuentran habilitadas 5 salas de computación para talleres de software y, tanto en Casa Central como en Campus Lo Cañas, se encuentran habilitados laboratorios de computación que suman un total de 265 equipos destinados para el uso libre de los estudiantes. Además, todos los equipos computacionales de la Universidad cuentan con conexión a internet LAN. Pero, la Universidad ha quedado al debe en cuanto a la implementación de actividades y acciones que realicen seguimiento y monitoreo del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos.

**TABLA N° 21: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Meta	2016	2017	2018	2019
8.1 Mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento, los recursos tecnológicos y los recursos educacionales de la Universidad.	71%	71%	83%	<b>95%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 23 se muestran los indicadores asociados y los resultados obtenidos, donde podemos observar que los 48 estudiantes por personal de apoyo a la docencia junto con el 100% de cobertura de la bibliografía básica, son indicadores que lograron alcanzar o superar la meta establecida para el año 2020. En cambio, las 90 suscripciones de revistas es un indicador que queda muy cerca de cumplir con la meta del 2020.

Los porcentajes de estudiantes, académicos y personal de gestión han presentado una baja en la satisfacción con el ambiente universitario, pero aún siguen representando un alto nivel de satisfacción.

Los 5 metros cuadrados construidos por estudiante, aún es inferior a la meta establecida para el 2020. Sin embargo, la ampliación de la infraestructura, en lo referente a salas y laboratorios en campus Lo Cañas, se espera que tenga un impacto positivo y permita alcanzar la meta planificada.

**TABLA N° 22: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS**

INDICADORES	Base	2016	2017	2018	2019	Meta
	2015					2020
Porcentaje de estudiantes satisfechos con el ambiente universitario	79%	S/I	65%	62%	57%	85%
Porcentaje de académicos satisfechos con el ambiente universitario	81%	S/I	79%	70%	73%	85%
Porcentaje del personal de gestión satisfechos con el ambiente universitario	86%	S/I	86%	64%	76%	90%
Metros cuadrados construidos por estudiante	6	5	5	5	5	7
Volúmenes bibliográficos por estudiante	33	27	22	22	25	45
Cobertura de la bibliografía básica	89%	92%	90%	90%	100%	100%
Número de suscripciones por Revistas	90	149	108	100	90	95
Estudiantes por personal de apoyo a la docencia	31	56	47	48	48	40

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

#### **d) Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución**

El programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución está constituido por tres metas. La primera meta del programa está enfocada en “Mejorar las condiciones de

vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad”, logró cerrar con el 100% de implementación de actividades durante el periodo analizado, como se ve en la tabla N° 24. Dentro de esta meta, se cuenta con un proceso de detección de necesidades de formación y capacitación, enfocado hacia el personal académico y profesional de la Universidad (ya sean antiguos o nuevos) que asumen nuevas labores dentro de la institución.

También es importante destacar la consolidación de los mecanismos de evaluación de desempeño que se comenzaron a implementar durante el 2019, por ejemplo, la elaboración del “Manual de Evaluación de Desempeño” enfocado para apoyar el proceso dirigido a los directivos superiores e intermedios, jefes de unidad y personal profesional, la puesta en marcha del proceso durante el año y la planificación para un posterior desarrollo de un sistema informático para realizar el Proceso de Evaluación de Desempeño de Directivos.

La segunda meta del programa que tiene el objetivo de “Actualizar las políticas financieras de la Universidad”, cierra con una implementación del 98% en el periodo, como muestra la tabla N° 24. Las actividades implementadas que han tenido incidencia en el grado de avance corresponden a la actualización del sistema de ayudas estudiantiles y la Política Institucional Financiera<sup>98</sup>, impulsado por la adscripción a la gratuidad. Junto con la implementación de la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales. Pero esta meta no logró el 100% de implementación, debido a dos puntos críticos, el primero corresponde a la falta de evaluación a la actualización del sistema de ayudas estudiantiles y, en segundo lugar, tiene relación con la evaluación sistemática de la Política Financiera de la Universidad, si bien se ha conformado la Comisión de Finanzas, esta no ha tenido un funcionamiento continuo durante estos años, sesionando solo una vez durante el año 2019.

La tercera meta del programa corresponde a “Fortalecer la gestión estratégica de la información”, la cierra con un avance de implementación del 97%, como muestra la tabla N| 24. A pesar de cumplir con todas las líneas de acción propuestas para esta meta, sobre todo en aquellas enfocadas en la elaboración de informes y análisis orientados al contexto interno y externo de la Universidad, aún faltan acciones que concreten la incorporación de la Universidad a nuevos rankings de clasificación de universidades.

**TABLA N° 23: GRADO DE AVANCE DEL PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LA INSTITUCIÓN**

Meta	2016	2017	2018	2019
9.1 Mejorar las condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad, mediante la actualización de la política institucional de personal.	76%	82%	97%	<b>100%</b>
9.2 Actualizar las políticas financieras de la Universidad respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles.	22%	68%	77%	<b>98%</b>
9.3 Fortalecer la gestión estratégica de la información para el mejoramiento de la planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.	80%	97%	97%	<b>97%</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

<sup>98</sup> UCSH, Resolución N° 2017/023 Aprueba Política Institucional Financiera, 09 de mayo de 2017.

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, se muestran en la tabla N° 25, los indicadores asociados y los resultados obtenidos, donde podemos observar que los estudiantes con beneficio de gratuidad durante el 2019 equivalen al 73% de la matrícula total, esta cifra se encuentra por sobre la meta del indicador establecida para el 2020. Continuando con los valores del 2019, el porcentaje de académicos con formación de postgrado alcanzó un 58%, valor que se acerca a la meta esperada, además, los académicos permanentes con grado de doctor llegan a ser 45, valor que alcanza la meta para el año 2020. En cuanto los 24 estudiantes por JCE y el 32% de cobertura de la docencia por académicos permanentes, son resultados menores a los considerados como meta para el año 2020.

En relación con los sistemas, los sistemas con acceso a internet representan el 82% lo cual supera la meta establecida para el 2020. Pero los sistemas de información integrados solo llegan al 75%, que a pesar de tener variación positiva durante el periodo 2016-2019, no logra alcanzar la meta del 85%.

**TABLA N° 24: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LA INSTITUCIÓN**

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de estudiantes por JCE	24	20	24	24	24	35
Cobertura de la docencia por académicos permanentes	30%	33%	33%	32%	32%	50%
Porcentaje de académicos con formación de postgrado	59%	63%	61%	58%	58%	60%
Porcentaje de sistemas de información integrados	78%	66%	71%	70%	75%	85%
Porcentaje de sistemas con acceso en internet	61%	68%	68%	76%	82%	70%
Académicos permanentes Doctores	29	33	34	39	45	45
Porcentaje de estudiantes nuevos con gratuidad	-	77%	69%	71%	73%	65%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

# **AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2016**

## INFORME DE AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2016

En la acreditación institucional del año 2016<sup>99</sup>, en el área de Gestión Institucional como en el área de Docencia de Pregrado, se señalaron un conjunto de fortalezas de la Universidad, pero a la vez se indicaron observaciones que la Universidad debía atender para su mejora. A continuación, se detallan las acciones realizadas para revertir estas observaciones y lograr mejorar frente a estas debilidades:

### 1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

1.1. En el área de gestión institucional se indicó, respecto a los recursos materiales, *“La Institución dispone de un Plan Maestro de Infraestructura, con planes de adquisición de bienes inmuebles y algunas inversiones, por ejemplo, el edificio para laboratorios. Pese a ello, alza significativa de la matrícula durante el año 2015 asociada a la adscripción de la gratuidad impactó, según se pudo recabar en reuniones sostenidas con los estudiantes, de manera negativa en la capacidad instalada referida a salas de clases y casino. Dicho crecimiento en la matrícula, así como el incremento en el número de carreras y las mejoras en el índice de retención, imponen mayores desafíos a la Universidad en cuanto a la reposición y crecimiento de la infraestructura física y tecnológica”. “Si bien se observa una planificación de los recursos, se pudo observar un desfase en el proyecto de actualización de laboratorios el cual está aún en etapa de implementación y equipamiento, no obstante, los alumnos de las carreras relacionadas ya se encuentran en cursos superiores<sup>100”</sup>.*

Además, concluyo que *“Si bien la Institución dispone de políticas y mecanismo establecidos y en aplicación, orientados a identificar y planificar los recursos de infraestructura como el Plan Maestro de Infraestructura, hay algunas situaciones que requieren especial atención, como el hecho de que las construcciones antiguas requieren un sistema de mantención más intenso, de que los alumnos han resentido la falta de espacio producto del crecimiento de la matrícula y el hecho de que la actualización de ciertos laboratorios no coincidió plenamente con el avance curricular de los estudiantes<sup>101”</sup>.*

*“A la vez la, adscripción a la gratuidad y el sistema de admisión único, plantea un desafío en términos de robustecer las políticas y mecanismos que permiten detectar y satisfacer las necesidades de ajuste en cuanto a espacios físicos<sup>102”</sup>.*

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que, para responder de forma adecuada con la reposición y crecimiento de la infraestructura física y tecnológica, frente al aumento de matrícula, y según como se señala en el apartado “1.3. Recursos Físicos” de este informe, la Universidad, estableció cambios en la política de desarrollo de la infraestructura, adoptando un criterio de flexibilidad para el Plan Maestro de Infraestructura,

---

<sup>99</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016.

<sup>100</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 4 y 5.

<sup>101</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 10.

<sup>102</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 11

generando directrices de desarrollo a más corto plazo, susceptibles de ser controladas y evaluadas periódicamente, a fin de detectar cambios en las demandas de infraestructura y hacer los ajustes necesarios, en función de los estándares establecidos respecto tanto de la disponibilidad de espacios por estudiante y trabajador, como del equipamiento y servicios asociados a dichos espacios. Además, para garantizar la renovación de estos recursos se tiene definido por criterio, un equivalente al 4% de los ingresos operacionales de la Universidad. Esta cifra estimada se presupuesta anualmente para la reposición de los activos fijos depreciados.

Como resultado podemos señalar que, a partir del 2016, la Universidad habilitó 2067 metros cuadrados de edificación en Tocornal N°303, donde se instalaron 15 laboratorios, 12 salas y oficinas docentes, además, durante el 2018 y principio del 2019 se habilitaron nuevos espacios en el Campus Lo Cañas, específicamente se instalaron 24 salas, 6 laboratorios, un teatro de dos niveles, asimismo, dependencias docentes y administrativas. Esto significó un incremento en 21.036 m<sup>2</sup> de terreno y en 5.659 m<sup>2</sup> construidos, que actualmente se encuentran ocupados por la Facultad de Ciencias de la Salud y por la Escuela de Ciencias del Movimiento y Deportes.

A partir del año 2020, la Congregación Salesiana de Chile entregó a la Universidad nuevos terrenos en comodato para la ampliación del Campus Lo Cañas, lo que implicó un aumento de los terrenos en 75.701 m<sup>2</sup> y las construcciones en 2.320 m<sup>2</sup>.

Referente a los sistemas de mantención, la Universidad cuenta con planes y mecanismos para la mantención y renovación de su infraestructura y equipamiento. La existencia del fondo de reposición de los activos fijos y el programa anual de mantención de las instalaciones, permiten el funcionamiento de estos recursos en condiciones adecuadas y mejoradas. Además, se ha venido incrementando la asignación de recursos asociados a la mantención de sus recursos físicos y tecnológicos, tal como se muestra en la tabla a continuación.

<b>Ejecución Presupuestaria en las cuentas de Mantenimiento</b>	
<b>Año</b>	<b>Mantenimiento</b>
2016	\$ 353.563.229
2017	\$ 359.154.517
2018	\$ 450.395.303
2019	\$ 427.102.249

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Todo esto ha sido producto del fortalecimiento de los mecanismos que operan, para proveer, mantener y mejorar la disposición de infraestructura, equipamiento y espacios, y ha permitido a la Universidad, responder necesidades que demanda el incremento de matrícula.

1.2. Respecto a los recursos financieros se indicó, *“Existe aún una alta dependencia de los ingresos operacionales respecto al pregrado, así y en el año 2015, este ingreso representa cerca de un 84% del total, mientras que los ingresos de postgrado corresponden al 1%<sup>103</sup>”*.

<sup>103</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 5.

A la vez se concluyó en las Políticas y Mecanismos que la *“adscripción a la gratuidad y sistema de admisión única, plantea un desafío en términos de robustecer las políticas y mecanismos que permiten detectar y satisfacer las necesidades de ajuste en cuanto a los recursos financieros<sup>104</sup>”*.

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que la Universidad cuenta con una estructura referencial de los ingresos y gastos operacionales, la que orienta en el largo plazo la gestión financiera.

Esta estructura busca su diversificación mediante el fomento de los ingresos provenientes de fuentes distintas a los programas de pregrado y la contención en relación con los gastos de operación.

Los ingresos por matrícula de pregrado todavía son los que generan el mayor aporte al ingreso operacional de la Universidad, cercano al 85% en promedio durante los últimos años (2016 al 2019), sin embargo, hay que destacar que los ingresos correspondientes al aporte para fomento de investigación del financiamiento institucional para la gratuidad, la adjudicación de fondos concursables y la venta de bienes y servicios han venido aumentando, significando una mayor diversificación de los ingresos.

Para seguir avanzando con esta política de diversificación de ingresos operacionales, la Universidad durante el 2017, instaló la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales, cuya función se enfoca en la gestión y administración de proyectos con el fin potenciar la obtención de ingresos por esta vía. También en el ámbito de los programas de educación continua y de postgrado, durante estos últimos se han creado dos nuevos programas de Magister (2016 y 2017) y un Doctorado (2018).

Cabe señalar, que la Universidad durante el año 2017, actualizó la Política Institucional de Gestión Financiera<sup>105</sup>, la cual fue elaborada en consecuencia de los alcances de la Reforma de la Educación Superior, la adhesión de la Universidad a la Gratuidad, el rediseño del currículum y la docencia de los programas académicos, los efectos de la actualización de la Política del Personal y los requerimientos de inversión en infraestructura. Esta actualización señala que la política financiera se enfoca a definir orientaciones estratégicas, lineamientos y principios básicos para la gestión de los recursos financieros, de tal forma para garantizar el cumplimiento de los propósitos del proyecto institucional.

Como resultado de la mejora en esta política y mecanismos, podemos mencionar que, durante los años 2016, 2017, 2018 y 2019 la Universidad presenta una situación financiera sana, teniendo una liquidez superior a 1, una solvencia que se encuentra sobre 3 y márgenes positivos, como se muestra en la tabla a continuación.

<b>Indicadores Financieros</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Índice de Liquidez	1	1,1	1,2	1,7
Índice de Solvencia	3,5	3,4	4,0	7,2
Margen Operacional Bruto	0,4%	2,9%	3,7%	3,5%
Margen de Utilidad	1,6%	3,4%	4,2%	4,6%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

<sup>104</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 11

<sup>105</sup> UCSH, Resolución N° 2017/023 Política Institucional de Gestión Financiera, 09 de mayo de 2017.

Estos resultados financieros, nos permiten señalar que la estructura de ingresos operacionales es adecuada, para garantizar la sustentabilidad.

1.3. Respecto al análisis Institucional se indicó que, *“Sólo se observan análisis preliminares de impacto de contingencias como el modelo de gratuidad y la incorporación al Sistema único de Admisión, pero no estudios formales (con metodologías reconocidas), que evalúen en profundidad dichas contingencias. Ello puede significar que la Institución se esté enfrentando a una toma de decisiones altamente complejas sin contar con fundamentos acabados, por lo que debiera fortalecer su capacidad de análisis institucional, especialmente en este momento, dadas las circunstancias que han expresado<sup>106</sup>”*.

Además, se concluyó en la autorregulación que *“La Institución ha avanzado en la evaluación del cumplimiento de metas declaradas a través de la implementación de planes quinquenales, pero su capacidad de análisis institucional debe ser reforzada en el sentido de aspirar a un estadio que supere la mera disposición de datos e indicadores, especialmente ahora que se enfrenta a desafíos importantes que requerirán de bases fuertes que orienten su capacidad de ajuste<sup>107</sup>”*.

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que la Universidad, viene realizando de manera periódica una serie de estudios y análisis, como parte de sus procesos, que le permiten aportar con conocimiento a la mejora continua y a la toma de decisiones, además de entender en profundidad su medio interno y externo.

Algunos ejemplos de estos estudios y análisis son: la caracterización a estudiantes nuevos, el informe analítico de matrícula, la encuesta de ingreso, 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 consultas de informantes claves, los reportes de la evaluación docente, los estudios de 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 y los informes de resultado de la planificación anual de las unidades.

Con el ingreso de la Universidad al Sistema Único de Admisión y al modelo de gratuidad, la caracterización a estudiantes nuevos<sup>108</sup> y el informe analítico de matrícula permitió responder a las interrogantes frente a la composición de la matrícula y a los cambios en el perfil de ingreso de los estudiantes estando en el modelo de gratuidad y en el SUA.

Complementario a lo anterior y con el propósito de fortalecer el conocimiento del medio, 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

---

<sup>106</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 6

<sup>107</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 11 y 12

<sup>108</sup> Este estudio es de carácter censal y se lleva a cabo, través de una encuesta auto aplicada, como instrumento de producción de información. De manera complementaria se realiza un “Informe Analítico de Matrícula”, para definir la cantidad de estudiantes matriculados de acuerdo con las agrupaciones más utilizadas interna y externamente.

posicionamiento UCSH. También, se participa en estudios externos como del Barómetro de la Educación Superior (MORI) y Educación Superior en Chile y Evaluación, Expectativas y Resultados (Centro de Estudios Públicos CEP).

Para mejorar y reforzar la capacidad de análisis institucional, a partir del año 2017 se ha instalado en la Dirección de Planificación y Desarrollo, el cargo de Control de Gestión, con el fin de mejorar el seguimiento y evaluación de los objetivos de las distintas unidades de la Universidad. De esta forma, se realiza un análisis del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, el que da origen al “Informe de Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico” y tiene como fin medir el grado de implementación de este, además de entregar las orientaciones para la toma de decisiones y los ajustes respecto a los planes y su implementación.

Esta medición se inicia con el proceso de evaluación del plan de trabajo anual de cada unidad, y se enfoca a revisar el cumplimiento de las actividades planificadas en cada línea de acción del Plan de Desarrollo. También se compara la forma en que la implementación de actividades influye en el comportamiento de los indicadores de la Universidad, esto se realiza con el fin de comprender si las acciones tomadas por cada unidad tienen o tuvieron el impacto esperado.

Cabe señalar que el “Informe de Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico” es una fuente de información para los procesos de autoevaluación y de acreditación, además de mostrar posibilidades de modificación o ajustes para el mismo plan dentro del periodo en ejecución, también, tiene la importancia para apoyar o sustentar la elaboración de un nuevo plan de desarrollo estratégico, ya que deja en evidencia aquellos lineamientos que no lograron ser implementados y que se deben seguir trabajando para cumplir con el Proyecto Institucional.

El análisis como parte de las funciones de Control de Gestión, también se enfoca en el seguimiento periódico del presupuesto para evitar que se generen desviaciones fuera de lo presupuestado y que los recursos se estén usando para cumplir con las actividades relevantes que cada unidad planificó dentro de su plan de trabajo anual. Además, luego la información recopilada del seguimiento de la ejecución del presupuesto es utilizada para comenzar con la proyección de los gastos de la Universidad para el siguiente año, información que es usada para la elaboración de las bases presupuestarias.

Desde que la Universidad se incorporó al modelo de gratuidad los análisis sobre las proyecciones de vacante, matrícula, ingresos se han profundizado, esto comienza con la clasificación de los programas que se impartirán al siguiente año de acuerdo si están o no inscritos en el SUA, para luego determinar los distintos tipos de vacantes de primer año, ya sean por vía regular o por admisión especial, además se determinan las vacantes comprometidas para el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE). Definida las vacantes, se continúa con la proyección de matrícula para el siguiente año, determinando la cantidad de estudiantes totales (primer año y antiguos) que tendrá la Universidad. Todos estos análisis en profundidad han permitido determinar con bastante exactitud el nivel de ingreso de la universidad en un período de tiempo.

## 2. DOCENCIA DE PREGRADO

2.1. Respecto Diseño y Provisión de Carreras se indicó, *“La institución se ha propuesto el rediseño de toda su oferta académica, pasando a un modelo por competencias, en el cual el perfil de egreso se revela y se incorporan los créditos académicos junto con metodologías didácticas activas. Aun así, el Comité de Pares indica que faltaría determinar la periodicidad para la evaluación de los perfiles de egreso<sup>109</sup>”*.

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos señalar, que en la última actualización del Modelo de Formación<sup>110</sup>, quedó establecida la periodicidad de revisión del perfil de egreso, cuya propuesta ha definido, una instancia de revisión periódica de la totalidad de los componentes que constituyen un programa de formación de pregrado. Esto implica que, transcurridos cinco años desde la creación o realización de adecuaciones a un determinado programa, se someterán a revisión los siguientes documentos: perfil de egreso, matriz de especificaciones, plan de estudios, matriz de tributación y programas de actividades curriculares. A partir de esta revisión el Comité Curricular Institucional podrá determinar adecuaciones menores, mayores o rediseños que impacten el perfil de egreso, título profesional o grado académico asociado. La universidad ha establecido mecanismo y procesos para el rediseño curricular y a la vez cuenta con documentos que orientan esta tarea, como el Modelo de Formación y el documento *“Orientaciones para el Rediseño Curricular<sup>111</sup>”*.

2.2. Respecto al Proceso de Enseñanza se indicó, *“La aplicación del modelo educativo es homogénea en todas las carreras sin distinción de modalidad, jornada o vía de ingreso, por ende, no considera las diferencias en conocimiento, experiencia y necesidades propias de cada tipo de estudiante que configura un distinto perfil de ingreso<sup>112</sup>”*.

Se concluyó en la autorregulación que, *“Respecto a la docencia de pregrado y progresión académica la Institución ha implementado acciones de mejoramiento, como la aplicación de un programa de acompañamiento a la vida universitaria, bachillerato y propedéutico. Sin embargo, resulta necesario que considere en su modelo las necesidades diversas que surgen a partir de los distintos perfiles de ingreso, especialmente respecto a los alumnos vespertinos<sup>113</sup>”*.

Respecto a los Estudiantes se indicó, *“La Universidad cuenta con mecanismo de evaluación del proceso de enseñanza y con instancias de acompañamiento en la progresión del plan de estudio de pregrado diurno, herramientas que son aplicadas en menor medida en la jornada vespertina<sup>114</sup>”*

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que la Universidad, ha desarrollado un conjunto de acciones tendientes a atender las particularidades propias de un distinto perfil de ingreso, como es el caso de los estudiantes que ingresan, como trabajadores en jornada vespertina o con estudios superiores compatibles con el plan de formación

---

<sup>109</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de Noviembre 2016, página 7

<sup>110</sup> UCSH, Modelo de Formación, 15 noviembre 2019

<sup>111</sup> UCSH, Resolución N° 2018/057, Orientaciones para el Rediseño Curricular, 10 de septiembre 2018

<sup>112</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de Noviembre 2016, página 7

<sup>113</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de Noviembre 2016, página 7

<sup>114</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 9

de pregrado, se ha implementado el reconocimiento de aprendizajes previos, a través de la validación de los mismo, vía programas de estudios y exámenes de conocimientos relevantes. En este último caso, una muestra de ello es la validación de los aprendizajes de las prácticas de intervención social intermedias en la Carrera de Trabajo Social, para estudiantes vespertinos, que permite reconocer la experiencia laboral en programas sociales, a través de la rendición de un examen, que considera la elaboración de un informe escrito de sistematización de dicha experiencia y un examen oral, ambas instancias acompañadas por un docente asignado por la carrera.

Además, las Unidades de Fortalecimiento del Aprendizaje, Bachillerato, PACE y Propedéutico han incorporado, en su modelo, las diversas necesidades como producto de los distintos perfiles de ingreso, esto implica que los estudiantes de primer año que ingresan por vía especial, se les realiza un seguimiento y acompañamiento en los primeros años de su progresión de estudios, de manera de mejorar sus oportunidades de permanencia en el programa de pregrado que ingresaron.

En relación con los estudiantes de jornada vespertina, las Escuelas con programas de pregrado en dicha jornada, han homologado la evaluación del proceso de enseñanza, del mismo modo en que se realiza la jornada diurna, de igual manera que la Unidad de Fortalecimiento del Aprendizaje lo ha hecho con las actividades de acompañamiento a estos estudiantes. Esto considera el acompañamiento académico a los estudiantes, vía tutoría, para ello las carreras, abordan, con dicha unidad las formas de acompañamiento, pudiendo, por ejemplo, ser éstas en lecto escritura, acompañamiento, individual o grupal, considerando las especificidades del apoyo requerido. Todo esto, es parte de un sistema que implica, alerta temprana, apoyo académico, nivelación, mentorías y apoyo psicológico.

La aplicación de altos estándares para la jornada diurna como vespertina han implicado tener como resultado, una tasa de retención similar en el año 2019, donde la jornada vespertina ha incrementado en 9 puntos la retención de primer año entre el 2016 al año 2019. Además, estas tasas en ambas jornadas están por sobre las del medio, informadas por el SIES, especialmente en jornada vespertina, tal como se presenta en la tabla a continuación.

#### **EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN JORNADA**

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Información UCSH</b>				
Jornada Diurna	83%	87%	85%	84%
Jornada Vespertina	73%	86%	79%	82%
<b>Información SIES Carreras Profesionales</b>				
Jornada Diurna	79%	80%	81%	S/I
Jornada Vespertina	62%	62%	64%	S/I

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto a la titulación, los resultados muestran que presentan una titulación oportuna similar, teniendo una mejor tasa la jornada vespertina en el año 2019, tal como se muestra en la tabla a continuación.

#### **EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN OPORTUNA SEGÚN JORNADA**

Año	2016	2017	2018	2019
Jornada Diurna	42%	46%	49%	45%
Jornada Vespertina	33%	38%	47%	46%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por último, cabe señalar, que la Universidad, por medio de sus Facultades y Escuelas, ha instalado, una serie de mecanismos que le permiten, abordar el proceso de enseñanza con altos estándares de calidad, en jornada diurna y vespertina. Esto significa que las condiciones instaladas para los estudiantes vespertinos, les permite tener la misma calidad de la docencia que el estudiante de jornada diurna, lo que se traduce en acceso, a planes renovados, a cursos optativos y electivos para formación integral, acceso a menciones, desarrollo de prácticas profesionales, servicios estudiantiles, recursos de aprendizaje e infraestructura, entre otros.

2.3. Respecto al Proceso de Enseñanza se indicó, *“Se observa un sistema tutorial de acompañamiento académico, de responsabilidad de la Dirección de Docencia a través del Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU), rediseñado en el año 2014, de acuerdo con las acciones y metas comprometidas por la Universidad en un convenio de desempeño. De momento no se cuenta con estudios sobre la eficacia del Programa, por lo que no es posible evaluar los esfuerzos realizados<sup>115</sup>”*.

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que la Dirección de Docencia, ha instalado mecanismos que le permiten evaluar la eficacia de su programa de acompañamiento, y como consecuencia de los análisis y estudios abordados, en el año 2019, se reestructuró el programa, formándose la Unidad de Fortalecimiento del Aprendizaje, la que inició la implementación de un sistema de alerta temprana, considerando la correlación entre deserción, variables sociodemográficas y rendimiento académico de los estudiantes de primer año, realizándose una experiencia piloto con los 200 estudiantes más riesgosos de primer año de todas las carreras.

2.4. Respecto a la Dotación Docente se indicó, *“Existe un procedimiento para la promoción académica y proceso de jerarquización contemplada en el Reglamento Académico. La Institución declara cambios de jerarquía entre los años 2010 y 2014 para un número de 50 académicos, situación que, a juicio de la Comisión, aún presenta espacios sustantivos de mejora. Además, dada la existencia relativamente nueva de los convenios de desempeño no se logra establecer claramente la vinculación entre los planes de desempeño individuales y su impacto en el proceso de promoción y jerarquización<sup>116</sup>”*.

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que, en el año 2018, se actualizó el Reglamento del Académico<sup>117</sup>, estableciendo una planta académica ordinaria y otra especial, reemplazando las anteriores denominaciones de académicos permanentes y adjuntos<sup>118</sup>. Para la planta académica ordinaria, se establecieron tres categorías académicas, por

<sup>115</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de Noviembre 2016, página 7

<sup>116</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de Noviembre 2016, página 8

<sup>117</sup> UCSH. Reglamento del Académico, Resolución N° 060, Agosto 2018

<sup>118</sup> UCSH. Reglamento del Académico, Resolución N° 025, Marzo 2013, página 6

orden de jerarquía: Profesor Titular, Profesor Asociado y Profesor Asistente. Asimismo, en la planta académica especial, se definieron las siguientes categorías: Profesores Adjuntos, Investigador Adjunto y Profesor Visitante.

El Reglamento establece que la promoción de los académicos la debe realizar la Comisión de Jerarquización Académica. Específicamente para que un académico sea promovido de categoría, deberá cumplir con los requisitos que le resulten aplicables de aquellos establecidos en los artículos 8° al 14° y las normas generales de la universidad. La convocatoria al proceso de promoción será realizada por el Vicerrector Académico. La cantidad de plantas académicas serán fijadas en forma anual por el Rector. Bienalmente, una Resolución de Vicerrectoría Académica establecerá el cronograma y responsables para cada proceso de categorización y promoción académica. En ella se establecerá el funcionamiento de una Comisión de Jerarquización Académica, instancia que supervisará el proceso<sup>119</sup>.

Al término de cada proceso de calificación, el director de la unidad académica podrá hacer recomendaciones de cambios al Decano producto de nuevos antecedentes, las cuales deberán ser aprobadas por el Vicerrector Académico, para que sean difundidas y consideradas en el siguiente proceso. Los académicos de la universidad están sometidos a esta calificación que tendrá un carácter integral y considerará todos los ámbitos del desempeño del académico. Esta se considerará para su promoción en la carrera académica, su permanencia en la Universidad y la determinación de sus remuneraciones variables<sup>120</sup>.

En lo referente a la incorporación de la investigación en el quehacer de la Universidad, tanto en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas como en la Facultad de Educación se creó una Escuela de Investigación y Postgrado con un centro de investigación asociado a ella. Estos centros reúnen a ocho grupos de investigación y veintinueve académicos investigadores, los cuales también integran los claustros académicos de los programas de postgrado de dichas Facultades. Adicionalmente otros once académicos realizan investigación en las escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, de la Facultad de Educación, así como en unidades dependientes de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

2.5. Respecto a los Estudiantes se indicó, *“Los indicadores académicos muestran que la tasa de retención de primer año pasó de un 72% para la cohorte 2012, a un 81% para la cohorte 2015. Por su parte, la tasa de retención total de la cohorte 2010 es de un 47% y la tasa de titulación para la misma cohorte es de 32%. La Universidad no ha indagado con profundidad las posibles causas que han impactado en los principales indicadores de progresión académica<sup>121</sup>”*.

Además, se concluyó en las condiciones de operación y resultados que *“Las tasas de progresión académica muestra avances en materia de retención al primer año y se revela la existencia de un*

---

<sup>119</sup> UCSH. Reglamento del Académico, Resolución N° 060, Agosto 2018, página 10

<sup>120</sup> UCSH. Reglamento del Académico, Resolución N° 060, Agosto 2018, página 12

<sup>121</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de Noviembre 2016, página 9

*programa de acompañamiento al estudiante. Sin embargo, no existen análisis que permitan esclarecer las razones de dicha alza y que aseguren, razonablemente, su mantención en el futuro<sup>122</sup>”.*

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que la Dirección de Docencia, realiza análisis y estudios de manera sistemática, referente a la progresión de estudiantes. Durante el año 2017, realizó el estudio de “Factores que inciden en la retención académica de la Educación Superior: el caso de la UCSH”, para identificar cuáles son los factores que inciden en la retención de los estudiantes de primer año de las cohortes 2014 y 2015, además de describir los programas de apoyo que la UCSH está implementando, para mejorar la retención, analizar los factores que influyen en esta e identificar los elementos que inciden en la deserción de los estudiantes de primer año. Los resultados de los análisis han permitido orientar las estrategias, de retención, acompañamiento y fortalecimiento del aprendizaje.

2.6. Respecto a los Estudiantes se indicó, *“La institución reconoce una debilidad en el seguimiento de los egresados y se encuentra realizando una línea de desarrollo que permite la construcción de una red de colaboración entre escuelas, con el objeto de levantar información respecto a los egresados y retroalimentar la formación entregada por la Universidad<sup>123</sup>”*

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar, que la Universidad a partir de marzo del año 2016 incorpora el área de Egresados y Empleadores a la Dirección de Vinculación con el Medio con el objetivo de visualizar la necesidad e importancia de trabajar con los titulados/graduados a nivel institucional. Luego de esta implementación, el año 2018 se lleva a cabo el proceso de re-estructuración del área, pasando a llamarse Alumni UCSH. Aparejado a lo anterior, se genera un nuevo modelo de trabajo en concordancia con los lineamientos institucionales, estableciendo las siguientes líneas estratégicas de trabajo:

- a) **Sistematización y Seguimiento**, con el objeto de conocer situación laboral, índices de movilidad profesional e información sobre formación académica de titulados/graduados. Implementándose estrategias de actualización permanente de datos como: la campaña institucional de entrega de credenciales Alumni, el formulario de actualización de datos de titulados/as disponible en el sitio web de la UCSH, envío de Mailing a la comunidad Alumni, consulta presencial de actualización de datos en actividades con foco titulados/graduados y empleadores.
- b) **Beneficios y Servicios**, dentro de los cuales es posible distinguir entre internos: descuentos en formación continua y postgrados, acceso con precios preferentes a cursos de natación, acceso a la biblioteca UCSH y a cuenta de correo de la universidad; y servicios externos en el ámbito del deporte, la salud y la recreación (Convenios con empresas).
- c) **Actualización profesional y Formación Continua**, la exigencia del mercado laboral conduce al titulado/graduado a seguir perfeccionando los conocimientos y estar constantemente actualizando los contenidos. Por ello se realizan actividades de formación (cursos, talleres, seminarios, capacitaciones y coloquios) que otorgan la posibilidad de seguir avanzando en el desarrollo profesional y actualizando conocimientos de titulados/graduados, permitiendo llevar su saber a nuevos contextos.

---

<sup>122</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 11

<sup>123</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 9

d) **Acompañamiento a la vida laboral**, la inserción laboral de los titulados/graduados es una constante preocupación. Para abordar este aspecto, la UCSH a través del Área Alumni, ha implementado el programa de “Acompañamiento a la Vida Laboral”, que tiene como objetivo fortalecer habilidades teórico-prácticas al momento de enfrentarse a procesos de *atracción de talentos* (o procesos de reclutamiento y selección) durante su vida profesional por medio de charlas, capacitaciones, talleres y simulaciones de entrevistas laborales en formato individual y grupal. Así, se consideran las siguientes acciones: apresto laboral, intermediación laboral, networking y participación en bolsa de empleo.

En la tabla a continuación, se detallan algunos resultados de estas actividades.

Acciones	Indicador	2016	2017	2018	2019
Cursos Actualización Profesional	Cantidad anual de Unidad académicas	-	-	17	18
	Egresados/as	-	-	159	220
Taller apresto Laboral	Cantidad anual	-	-	14	6
	Egresados/as participantes anual	-	-	153	102
Campaña credencial Alumni	Cantidad de Beneficiarios anual	-	-	-	1.166
Bolsa de empleo	Cantidad de Egresados/as postulantes	-	-	35	57
	Cantidad de avisos publicados	-	-	39	38
Beca de Formación continua / CES	Cantidad de Egresados/as	52	27	28	33
Beca Postgrado	Cantidad de Egresados/as	69	89	43	21
Acceso presencial biblioteca	Cantidad Egresados/as	10	22	18	14
	Cantidad de Atenciones	10	22	18	14
Acceso virtual Biblioteca	Cantidad de Claves Egresados	-	27	6	3
Beca descuento piscina	Cantidad de Egresados/as	-	10	18	20

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

El Área Alumni UCSH, como parte de la Dirección de Vinculación con el Medio, se encarga de generar las orientaciones institucionales y facilitar estándares a las unidades académicas para que éstas puedan generar acciones que den cuerpo a las líneas estratégicas anteriormente desglosadas. De manera complementaria, se han generado instancias y mecanismos institucionales de evaluación, seguimiento y proyección del trabajo con titulados/graduados, de acuerdo con lo señalado en el Plan de Desarrollo Estratégico, basados en la articulación entre unidades académicas, el Área Alumni UCSH, centros de prácticas, empleadores y los mismos titulados/graduado. Estos se detallan a continuación.

### Consejo Consultivo Externo UCSH

La figura de Consejo Consultivo Externo UCSH tiene como propósito el sostenimiento de una relación permanente de colaboración y reciprocidad con titulados/as, empleadores, socios comunitarios y/o socios estratégicos de la carrera. Ello con la finalidad de que sus observaciones y/o sugerencias puedan ser incorporadas como insumos tanto para (a) la orientación y

retroalimentación del trabajo en VCM de la carrera, como para (b) la adecuación de la oferta formativa de la carrera al contexto laboral y a las necesidades reales de la sociedad chilena.

Los contenidos mínimos de la Tabla de la sesión constan de:

- Coherencia del Plan de estudios con el perfil de Egreso.
- Retroalimentación sobre el Desempeño Laboral del Titulado(a)
- Recomendaciones sobre mejoras al perfil de Egreso de la Carrera.
- Identidad profesional de los titulados/as UCSH.

### **Red de Egresados/as, titulados/as o Alumni UCSH**

La Red Alumni UCSH, está formada por más de mil miembros titulados/graduados de las diferentes carreras/programas de la UCSH, quienes forman parte de manera activa y colaborativa participando y proponiendo actividades que vayan en beneficio del colectivo. El objetivo de la Red es estrechar los lazos con quienes formaron parte importante de la historia de la Universidad, fortaleciendo su desarrollo profesional mediante acciones concretas que emergen a partir de sus propias necesidades profesionales.

### **Plataforma Alumni UCSH**

En virtud de la importancia que tiene la vinculación de la universidad con sus titulados/graduados, la UCSH, en el año 2019, se llevó a cabo la contratación de los servicios de GRADUWAY, quienes proveen a la Universidad de una plataforma que permite estandarizar procesos y controlar de manera sistemática la ejecución de actividades y el seguimiento con el titulado/a.

La plataforma Alumni UCSH permite tener comunidades virtuales, tablero de empleabilidad, ampliar las redes de trabajo, mentorías, socialización entre titulados/as y accesos a la red de servicios que ofrece la Universidad potenciando aún más los dispositivos que ya poseen las carreras/programas para relacionarse con sus titulados/as.

Acción	Número de Usuarios
Total de Inscritos	711
Visitas a la plataforma	2.052
Comunidades de Egresados	23

### **Estudio de inserción laboral de titulados/as UCSH.**

La UCSH, a través de su Dirección de Planificación y Desarrollo (DIPLADES), impulsa políticas de vinculación como parte del ciclo de información y de su mapa de procesos institucionales, con el objeto de mantener y eventualmente mejorar el trabajo realizado hasta la fecha, en todo lo relativo a la vinculación con el medio profesional.

Por esta razón, se lleva a cabo anualmente, entre los meses de noviembre y marzo, dos estudios que son fundamentales para conocer la situación de ocupación y desempeño que tienen los(as) titulados/graduados de todas las carreras o programas de nuestra Universidad. De este modo, se realiza el *Estudio de Inserción Laboral* y el *Estudio de Empleadores*, con el propósito de conocer la

percepción que tienen titulados/graduados y empleadores(as), respecto de aquellos elementos que puedan ser útiles para retroalimentar a la Institución acerca de su labor formativa, además de establecer y/o potenciar canales de vinculación y comunicación.

Dicho lo anterior, hay que destacar que ambos estudios buscan aportar con conocimiento para la readecuación curricular, mantener una constante estrategia de seguimiento a los programas que se imparten para realizar y mejorar las estrategias de vinculación, y proporcionar información al medio sobre los principales indicadores de empleabilidad de los(as) titulados/graduados de la Universidad Católica Silva Henríquez.

Por otra parte, se ha intencionado mejorar las acciones de seguimiento de titulados y vinculación con los empleadores, desde la planificación, esto significa que, en el Programa Quinquenal de Actividades, se programó una serie de líneas de acción que apuntan a los titulados. Donde podemos observar, en la tabla a continuación, que durante los dos últimos años se ha incrementado la planificación de actividades en los planes anuales de trabajo de las Escuelas respecto a estas líneas.

<b>% de Escuelas que Planifican Actividades Referente a Titulados en sus Planes Anuales de Trabajo 2019</b>				
<b>Línea de acción</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1.2.2.7 Desarrollo de redes de egresados y empleadores.	4%	13%	71%	92%
1.2.2.8 Implementación de Consejos Consultivos por Escuela.	0%	13%	71%	96%
1.2.2.9 Desarrollo de acciones que favorezcan el vínculo de las unidades académicas con egresados y empleadores.	13%	8%	67%	88%
1.2.3.7 Diseño e implementación de estrategias de inserción laboral y seguimiento de los egresados.	8%	21%	50%	83%

*Fuente: DIPLADES, con datos de la plataforma de Planificación UCSH*

2.7. Respecto a la Investigación para la docencia se indicó, *“Si bien la Institución cuenta con un programa que integra el aprendizaje con el servicio comunitario, durante la visita de evaluación externa no se lograron identificar investigaciones realizadas con el propósito de conocer y mejorar la calidad de la docencia impartida, así como la investigación de interés en las nuevas metodologías centradas en las competencias”<sup>124</sup>*

En relación con esta observación señalada en el acuerdo de acreditación, podemos mencionar que la Universidad desde el 2017, viene realizando una serie estudios de apoyo a la docencia e institucionales. De acuerdo con lo reportado por la Dirección de Investigación y Postgrado, estos estudios son:

<b>Año</b>	<b>Nombre completo del proyecto</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Unidad</b>
2017	Factores que inciden en la retención académica de la Educación Superior: el caso de la UCSH	¿Cuáles son los factores que inciden en la retención de los estudiantes de primer año de la UCSH de las cohortes 2014 y 2015?	Humanidades/ PRIAVU
2017	Raúl Silva Henríquez el hombre del Concilio y el Pastor, en la Reforma	¿Cómo el Concilio Vaticano II lo forma y lo hace tomar	Ciencias Religiosas

<sup>124</sup> CNA Chile, Oficio 1186 Resolución N° 372 de Acreditación, 28 de noviembre 2016, página 9

Año	Nombre completo del proyecto	Objetivo general	Unidad
	Universitaria de la década de los sesenta	una posición de pastor que dialoga con todo aquello que hace parte de lo humano	
2018	Evaluación del perfil de ingreso y perfil intermedio de los estudiantes de psicología, ingresados en la malla curricular 2016	Evaluar el perfil de ingreso y el perfil intermedio de los estudiantes ingresados a la carrera de Psicología en el plan de estudios iniciado el año 2016	Escuela de Psicología
2018	Generación de base de datos epidemiológicos de los campos clínicos en convenio, para creación de un sistema de toma de decisiones basado en Big Data en tiempo real.	Generar una base de datos epidemiológicos de los campos clínicos en convenio, para creación un sistema de toma de decisiones basado en Big Data en tiempo real	Escuela de Kinesiología
2018	Análisis e intervención de la automedicación en la comunidad UCSH	Determinar la frecuencia del consumo de medicamentos no prescritos en la comunidad UCSH y generar un plan de intervención que minimice su uso.	Decanatura
2019	Análisis Bibliométrico de los seminarios de grado: el caso de Pedagogía en Educación Media en Educación Física de la Universidad Católica Silva Henríquez (2010-2018)	Caracterizar, según normas bibliométricas, la investigación realizada en la carrera de Pedagogía en Educación Física de la UCSH, a través de los seminarios de grado	Escuela de Educación Física
2019	Evaluación de la percepción de alumnos de V año de la carrera de kinesiología sobre las metodologías de enseñanza utilizadas por sus docentes clínicos.	Evaluar la percepción de los estudiantes de V año de la carrera de Kinesiología en relación a las estrategias didácticas utilizadas por sus docentes clínicos para fomentar el aprendizaje.	Escuela de kinesiología
2019	innovación, excelencia y enseñanza universitaria: desarrollo de un modelo comprensivo de mejora la calidad de la docencia	Proponer el diseño de un modelo de mejora de la calidad en la docencia salesiana en la educación superior	IIPE

Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

La Dirección de Investigación y Postgrado, realiza un concurso de “Estudios para Apoyo a la Docencia”, con el propósito de incentivar la investigación enfocada a procesos de docencia de la UCSH. Los estudios deben aportar al mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado y postgrado, en el marco de la misión y visión de la UCSH. Además, deberán tener relación con:

- Investigación para conocer y mejorar la docencia impartida.
- Investigaciones centradas en las nuevas metodologías por competencias.
- Investigación de procesos de titulación.
- Tasa de retención de estudiantes.
- Estudiantes egresados trabajando en su área.
- Causas de la tasa de retención y deserción de la UCSH.
- Revisión de perfiles de egreso USCH.
- Eficacia PACE – BACHILERATO – PRAVU.
- Mecanismos de vinculación con los egresados UCSH.
- Caracterización de la población objetivo UCSH.