

RESUMEN EJECUTIVO INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Área de Gestión Institucional

Nuestro quehacer universitario se sostiene en una identidad que nos compromete con una formación de calidad, una vinculación significativa con la sociedad y una gestión responsable y sustentable con nuestro proyecto.

Enero 2021

Dirección de Calidad y Eficacia Institucional

PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Me dirijo a ustedes para presentarles el Informe de Autoevaluación Institucional. Este documento tiene por objetivo dar cuenta de una reflexión – evaluación de los distintos actores de la comunidad universitaria respecto del estado de avance de la Universidad en las distintas áreas que contempla la acreditación institucional.

Desde nuestra fundación, hace 38 años, la Universidad Católica Silva Henríquez ha orientado su comprometido trabajo y esfuerzo colectivo en aportar al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria a través de un proyecto académico de calidad, una responsabilidad por la sustentabilidad del mismo y con una identidad que es garante de una formación humana integral.

Nuestro proyecto ha heredado dos fuentes vitales que animan su labor: Don Bosco y el Sistema Preventivo, comprendido como una pedagogía del encuentro, de la cercanía y de la amistad educativa como la del Cardenal Raúl Silva Henríquez y la dignificación de toda persona a través del trabajo y el respeto por los derechos fundamentales; estos comprometen nuestro quehacer universitario y adhesión a nuestra Misión, cuyo propósito es 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.

El Informe de Autoevaluación que presentamos ante la Comisión Nacional de Acreditación responde a una larga tradición institucional por la búsqueda de un mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia y calidad de sus procesos internos, en función de sus propósitos misionales como aquellos desafíos que presenta la sociedad chilena actual. Este ha sido un camino que ha involucrado la participación de un número significativo de integrantes de la comunidad universitaria, y que nos ha permitido tomar conciencia de los avances y de los desafíos que tenemos por delante para responder a las expectativas de nuestros estudiantes y de la sociedad en su conjunto.

Las áreas que presentamos son Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, con ello damos cuenta también del camino recorrido en cuanto a investigación, y de la productividad de los académicos asociados tanto a los centros de investigación como a las escuelas de las tres facultades con las que cuenta la Universidad en este momento.

La **Gestión Institucional** de la Universidad, en el período de evaluación, muestra avances significativos en todos sus ámbitos, a través de mejoramientos de sus indicadores de gestión de personal y financiera, así como de disponibilidad de infraestructura y equipamiento. Estos avances se han llevado a cabo en línea con los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico, como principal mecanismo de aseguramiento de la calidad de la gestión institucional. Asimismo, la solidez alcanzada en la capacidad de gestión y autorregulación ha permitido sostener el mejoramiento continuo en la transición de la Universidad hacia el régimen de financiamiento institucional para la gratuidad en la educación superior, que actualmente cubre al 78% de la matrícula de los estudiantes de los programas de pregrado.

La **Docencia de Pregrado** está en el centro del quehacer universitario. El aseguramiento de la calidad en este ámbito se lleva a cabo a través de las definiciones de propósitos y propuesta para la docencia definidas en el Modelo de Formación UCSH y de las acciones articuladas para implementar sus orientaciones en el rediseño de los planes de estudio, en la totalidad de las escuelas de pregrado de la Universidad. Dicho modelo, se ajusta el año 2019, a las exigencias surgidas de los requerimientos externos referidos a la nueva regulación para el Sistema de Educación Superior y a la actualización de sus declaraciones identitarias para el diseño de su oferta formativa.

En términos curriculares, este modelo incorpora una **formación orientada por competencias** en todas las carreras, junto con un conjunto de mecanismos de aseguramiento de la calidad, tales como: definición y validación de los perfiles de egreso en conformidad con los requerimientos del medio disciplinario y profesional; el ajuste de todas las actividades curriculares de las carreras y sus indicadores de aprendizaje al logro progresivo del perfil de egreso; la formalización de los programas de asignaturas para el logro de los indicadores de aprendizaje; la incorporación del sistema SCT para regular la carga de trabajo académico; entre otros mecanismos relevantes. La calidad de la docencia de pregrado tiene en su corazón la identidad institucional, contenida en el Sistema Preventivo salesiano, expresada en el Modelo de Formación, comprometida en los perfiles de egreso, hecha comunidad en las escuelas de pregrado, y realizada a través de una oferta de cursos de formación identitaria.

La **Vinculación con el Medio** se lleva a cabo, en primer lugar, a través del reconocimiento de esta función como un eje estratégico fundamental para el desarrollo institucional, el cumplimiento de su proyecto y compromiso con su entorno; específicamente ésta se orienta por su política institucional, fundamentada en términos de una propuesta de responsabilidad social territorial y cuenta con focos y criterios que permiten evaluar la calidad de las acciones de vinculación que la Universidad lleva a cabo, considerando su ajuste a la política institucional, su vínculo con grupos y focos prioritarios, su compromiso con los derechos humanos y su capacidad de institucionalización en el tiempo.

Para el seguimiento de la contribución e impacto de la vinculación con el medio, la Universidad también cuenta con un consistente Modelo de Evaluación integrado por diversos hitos (Plataforma SISE, Vinculómetro, Profundización evaluativa y Seguimiento/recomendaciones) que permiten registrar, sistematizar, evaluar y establecer criterios de análisis de las iniciativas ajustadas a los estándares institucionales, adoptando a partir de ello, medidas de mejoramiento recomendadas con el fin de aportar al desarrollo de su entorno relevante como de los procesos de docencia e investigación. La Universidad ha asegurado que las Políticas, sus mecanismos institucionales y proyección estratégica de la vinculación con el medio, estén orientadas a la calidad y mejoramiento institucional en los ámbitos de docencia e investigación como asimismo al cumplimiento de su Misión. Con ello, ha incluido en el quehacer universitario una comprensión y apropiación de la **vinculación con el medio comprometida con la promoción y cuidado de los derechos humanos en un territorio relevante**, poniendo al día una tradición de servicio a la comunidad y al país. En el desarrollo de su vinculación con el medio, la Universidad Católica Silva Henríquez busca cumplir su Misión de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria con un proyecto formativo de calidad, una investigación situada y relevante para su entorno y un enriquecimiento cultural y humano.

Finalmente, destaco la labor realizada por la comunidad universitaria en este proceso de autoevaluación, lo que expresa la responsabilidad de nuestra labor por la calidad de nuestro proyecto formativo. Ha sido un proceso que nos fortalece como comunidad universitaria y que, a su vez, fortalece nuestra vocación por el servicio al país y a la Iglesia chilena con la que hemos sido reconocidos a lo largo de nuestra historia y expresa nuestra identidad como universidad salesiana.

Dr. Galvarino Jofré Araya SDB
Rector

UCSH EN CIFRAS

- Ubicada en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- 38 años de historia.
- 1 Sede.
- 2 Campus.
Oferta Académica
- 3 Facultades (Facultad de Educación; Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; Facultad de Ciencias de la Salud).
- 23 Carreras de pregrado. (Vigentes con estudiantes nuevos).
Programas de bachillerato y propedéutico ofertados.
- 3 Programas de Magíster.
- 1 Programa de Doctorado.
Postítulos, diplomados y programas de educación continua.
- 100% de las pedagogías acreditadas por agencias autorizadas por el Estado.
- Promedio de años de acreditación de carreras acreditadas: 4,5 años.
Infraestructura y Servicios
- 82.068 m2 de terrenos.
- 38.629 m2 de construcciones.
- 109 salas de clases, con equipamiento multimedia y conexión a Internet.
- 3 bibliotecas con más de 147 mil volúmenes.
- 31 laboratorios (3 de computación) y 15 talleres.
- 4 gimnasios y una piscina semiolímpica temperada.
- Cancha de fútbol y pista de atletismo.
- 6 Auditorios y salas de eventos.
Docencia de Postgrado
- 1.084 estudiantes, entre 2005-2019.
- 436 egresados al 2019.
- 146 matriculados en el año 2019.
- 26 graduados en 2019.
Educación Continua
- 3.211 estudiantes, entre 2000-2019.
- 2.184 egresados al 2019.
- 515 matriculados en el año 2019.
- 327 certificados en 2019.

Académicos

- 731 Académicos.

- 253 JCE.

- 85 Académicos doctores.

- 412 Académicos magíster.

Gratuidad y Empleabilidad.

- 78% de los estudiantes matriculados en el 2020 financian sus estudios vía gratuidad.

- 82% de nuestros titulados se encuentran trabajando.

- 93% de ellos, se encuentran trabajando en un empleo relacionado con su profesión.

Investigación y Vinculación con el Medio

- 2 Centros de Investigación (Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud / Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa).

- 28 académicos investigadores.

- 21 Proyectos FONDECYT adjudicados entre los años 2016 y 2020.

- 257 Publicaciones en revistas de corriente principal entre los años 2016 y 2020.

- 9 Revistas científicas de publicación periódica.

- Programas de Servicio a la Comunidad, Metodología de Aprendizaje-Servicio y Educación Continua.

- Centro de Atención a la Comunidad (CEAC), Clínica Jurídica, Clínica Fonoaudiológica, Clínica Kinésica y Clínica Matemática.

Calidad

- Acreditada Institucionalmente por 4 años en las áreas de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional.

- 13 Programas de Pregrado acreditados.

Forma parte de:



FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA CRISIS SANITARIA

En razón de la crisis sanitaria que enfrenta el país y el impacto que ha tenido en el funcionamiento de la Universidad, se ha considerado necesario en esta oportunidad, incorporar en el presente Informe de Autoevaluación Institucional, un acápite que informe de su situación actual, en términos de las medidas adoptadas para mantener su quehacer en las condiciones más óptimas posibles.

Esta información corresponde fundamentalmente a la proporcionada a la Subsecretaría y a la Superintendencia de Educación Superior, respecto de la gestión curricular y pedagógica; gestión de la docencia; acompañamiento y apoyo psicosocial a los estudiantes; facilidades y apoyo económico a los estudiantes; y medidas frente a un eventual retorno a las actividades presenciales. Cabe señalar que la Universidad no recibió de estos organismos reguladores ninguna observación o recomendación frente a las medidas informadas. Adicionalmente se proporciona información sobre la situación laboral de los trabajadores de la Universidad.

Respecto a la gestión curricular y pedagógica, **tanto en el primer como en el segundo semestre del 2020, todas las actividades curriculares contempladas en los programas de formación que imparte la Universidad se han realizado mediante el uso del Aula Virtual.** Para estos efectos, la Vicerrectoría Académica entregó orientaciones en relación con a la programación docente, manteniendo horarios de clases establecidos semestralmente, así como del uso del Aula Virtual por los académicos, en términos de: informar en ella el programa y programación de cada actividad curricular; mantener actualizados los contenidos de sus distintas unidades; realizar las clases sincrónicas mediante video-conferencias, empleando distintos tipos de metodología, aprovechando para ello los recursos de chat, foros, video, entre otros; realizar grabaciones de todas las sesiones y respaldarlas en la plataforma para disponibilidad de los estudiantes de forma asincrónica; y asegurar continuidad de la docencia sesión a sesión.

En la **Facultad de Ciencias de la Salud**, para aquellas actividades curriculares como talleres y laboratorios, se han proporcionado cápsulas y videos tutoriales, a través del Aula Virtual, guiados por docentes. En el caso de aquellas actividades curriculares del primer semestre que requerían presencialidad, su programación se realizó para el segundo semestre. Por su parte, las actividades de internado han podido mantenerse en modalidad presencial para las carreras de Enfermería y Kinesiología. Para la carrera de Fonoaudiología se realizó una primera parte de internado a través de modalidad tele-simulación, modificado para terminar con presencialidad y modalidad tele-terapia.

En la **Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas** las actividades de práctica profesional se han mantenido, modificando su metodología por los centros de práctica, para lo cual se han adoptado medidas tendientes a reforzar las instancias de supervisión docente en modalidad virtual, potenciando el uso del Aula Virtual. También en las supervisiones docentes se han realizado talleres para que los estudiantes profundicen sus procesos de inserción profesional y discutan sobre contenidos propios de sus temas de práctica, complementadas por plataformas de acompañamiento, que incluyen cápsulas de trabajo y maletines de herramientas. En particular, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) ha facilitado espacios de práctica para las distintas carreras de la Facultad y en la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho se ha mantenido su funcionamiento virtual y participación vía ZOOM en audiencias y talleres de litigación.

En la **Facultad de Educación**, las actividades de práctica se han realizado de forma virtual y, a partir del segundo semestre de 2020, se está participando en la Red de Tutores de Estudiantes de Pedagogía impulsada por el Ministerio de Educación. Adicionalmente, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), ha establecido tres criterios para resguardar la realización de las prácticas online, sean estas iniciales,

intermedias o profesionales, lo que supone: supervisión de los estudiantes en prácticas, realización de los procesos evaluativos y registro de trabajo realizado por los estudiantes (evidencias).

Respecto de las **evaluaciones**, la Vicerrectoría Académica ha recomendado diversificar sus modalidades y formas de aplicación dependiendo de la naturaleza de la actividad curricular, favoreciendo el formato asincrónico y su entrega por medios virtuales cuando sea pertinente, y cumpliendo con la reglamentación institucional, de realización oportuna de tres evaluaciones parciales y una evaluación integrativa final. Para la realización de los exámenes de grado y título, a partir de la autorización establecida por la Vicerrectoría Académica, para su realización en modalidad virtual sincrónica, las Facultades han implementado criterios específicos para su implementación.

El uso del Aula Virtual en el desarrollo de las actividades curriculares es objeto de seguimiento periódico y sistemático por parte de la Vicerrectoría Académica, las Facultades y sus unidades académicas, de manera de asegurar la realización de la docencia y la participación de los estudiantes, teniendo en cuenta que en este último caso la asistencia sincrónica está liberada ante eventuales dificultades de conectividad. En este sentido, al término del primer semestre, las Facultades realizaron un **análisis del grado de cumplimiento del programa y de la programación de las actividades curriculares**, verificándose un alto grado de avance, el que se detalla en la siguiente tabla:

Facultad	Grado de Avance	Brecha de Cumplimiento
Facultad de Ciencias de la Salud	95%	5%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	94%	6%
Facultad de Educación	92%	8%

Para cubrir estas brechas detectadas, las Facultades, en acción conjunta con la Dirección de Docencia, han programado para el segundo semestre acciones remediales, mediante el reforzamiento de contenidos en las actividades curriculares con continuidad en dicho semestre, además de otros mecanismos como cápsulas, guías de trabajo autónomo, y en los casos de mayor retraso, módulos remediales.

En el segundo semestre del 2020, el proceso de inscripción de carga académica de los estudiantes se realizó en modo completamente virtual, de manera que la programación docente se está ejecutando en su totalidad. Adicionalmente, se han realizado mejoras en el Aula Virtual, relacionadas con la generación de accesos directos, desde la página inicial de la plataforma, estableciendo una comunicación desde lo visual, a través de botones que permiten identificar con mayor facilidad, este espacio de consulta.

Por otra parte, el **impacto de la crisis sanitaria sobre el retiro de estudiantes no ha sido de envergadura** y aún cuando hubo un aumento de los retiros temporales entre el primer semestre de 2019 y el de 2020, disminuye el número de retiros definitivos, lo que significó un aumento neto de 54 estudiantes retirados en dicho período. En términos porcentuales, esta cifra representa un aumento de solo 0,6% respecto de la matrícula de estudiantes, como se aprecia en la siguiente tabla:

Año	Primer Semestre 2019			Primer Semestre 2020		
Tipo de Retiro	Definitivo	Temporal	Total	Definitivo	Temporal	Total
Estudiantes de Pregrado	101	248	349	84	325	409
Estudiantes de Postgrado	5	2	7		1	1
Total Retiros	106	250	356	84	326	410
% sobre matrícula de estudiantes	1,5%	3.6%	5.1%	1.2%	4.6%	5.7%

En relación con la gestión de la docencia, la adaptación del trabajo de los académicos a los medios virtuales, ha constituido uno de sus principales desafíos. Al respecto, ante la situación vivida en el país a partir de octubre del año 2019, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, administradora del Campus Virtual, inició capacitaciones a los académicos a partir del mes de enero de 2020, las que debieron ser continuadas a lo largo del primer semestre, dado el contexto de la crisis sanitaria, las que se mantienen para los nuevos académicos en el segundo semestre. Asimismo, existe a disposición de académicos y estudiantes videos tutoriales en YouTube.

Por su parte, a partir del segundo semestre de 2020, la Dirección de Docencia ha reanudado su programa de formación docente mediante el desarrollo de los siguientes cursos:

- Dimensión salesiana de la formación universitaria
- La escritura en la formación inicial como tarea de todos y todas
- Construyendo entornos virtuales de aprendizaje con herramientas del aula virtual
- Educación Superior y estudiantes en situación de discapacidad, desde un enfoque de derecho

En las Facultades, **las unidades académicas han mantenido reuniones periódicas con los académicos, para seguir y monitorear los avances y dificultades que se presentan en la realización de la docencia.** Asimismo, en cada semestre se ha contemplado períodos de receso estudiantil y, en el correspondiente al primer semestre, las unidades académicas realizaron jornada de evaluación en la que se revisó el cumplimiento de la programación docente y se proyectaron las adecuaciones que se consideraron pertinentes, lo que permitió el alto nivel de cumplimiento que se indicó anteriormente. En la Facultad de Ciencias de la Salud, se creó un grupo de Apoyo a la Docencia Virtual, conformado por académicos de sus escuelas, con la finalidad de apoyar de manera directa su docencia y generar un manual de orientación al uso del aula y sus herramientas.

Cabe destacar que, tanto en el primer como segundo semestre de 2020, para la planificación de las actividades curriculares se han mantenido los criterios habituales respecto del número de estudiantes por secciones, de manera que no ha habido aumento de la carga docente de los académicos de la planta regular (académicos con jornada) ni reducción en la asignación de horas de docencia para los académicos de la planta especial (académicos por horas).

- Comunicación permanente con los estudiantes
- Reuniones periódicas con los centros de estudiantes
- Dispositivos psicosociales de acompañamiento e intervención: Somos Compañía, DAPSI, Talleres DAE, entre otros.
- Beca Conectividad Covid-19
- Becas de Emergencia

Respecto del acompañamiento y apoyo psicosocial a los estudiantes, en las Facultades, las unidades académicas mantienen una comunicación permanente con los estudiantes por medio del correo institucional, así como reuniones periódicas con los centros de estudiantes con la finalidad de detectar sus dificultades en la realización de la docencia. Por otra parte, a nivel institucional, este acompañamiento y apoyo se ha realizado fundamentalmente a través del Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) en colaboración de la Facultad de Ciencias de la Salud. Tanto en el primer como en el segundo semestre de 2020, se han desarrollado las siguientes acciones:

- **Programa Compañía UCSH:** Este programa es implementado de manera conjunta con la Facultad de Ciencias de la Salud. Entrega asesoría en salud y acompañamiento psicológico gratuito para todos aquellos estudiantes y funcionarios que han sido diagnosticados con COVID 19.
- **Programa ON LINE por YouTube:** Como parte del mismo programa, todos los días jueves a las 11:00 am, la Directora de CEAC junto con la Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud, realizan un programa on line a través del canal oficial de la UCSH en YouTube, llamado Somos Compañía, donde se abordan distintas temáticas de interés durante la pandemia.
- **Atenciones psicológicas CEAC:** CEAC ha mantenido sus atenciones a estudiantes de manera continua a través de sesiones virtuales. Desde marzo a la fecha se han atendido 203 estudiantes derivados del programa DAPSI (Dispositivo de Atención Psicosocial), PACE y otros, por consulta espontánea, bajo el convenio regular de estudiantes.

Asimismo, la Dirección de Asuntos Estudiantiles ha mantenido una comunicación permanente con los estudiantes, a través de las siguientes acciones:

- **Uso de redes sociales (Instagram y Facebook)** y correo electrónico para la resolución y derivación de situaciones detectadas donde corresponda. Las atenciones procuran ser inmediatas y manteniendo su seguimiento. Las consultas son de toda índole, siendo el compromiso contestar todas las inquietudes y solicitudes.
- **Acompañamiento y contención a estudiantes de selecciones deportivas,** manteniendo los entrenamientos por medio de Zoom.
- **Acompañamiento a estudiantes que son dirigentes estudiantiles,** resolviendo sus dudas, ayudándolos a que adquieran herramientas para gestionar problemas y acompañándolos en el desarrollo de acciones propias de las responsabilidades que adquieren con sus compañeros.
- **Conversatorios y actividades On-line.** Se realizan diversas actividades, abiertas a la comunidad y completamente gratuitas. La Universidad cuenta con un promedio de 3.300 seguidores.
- **Ciclo de charlas dirigidas a estudiantes.** Se abordan temáticas, tales como: actividad física en cuarentena, estrategias para lidiar con las emociones en cuarentena, estrategias para terminar el semestre y reciclaje en época de pandemia. Las transmisiones realizadas por Instagram se encuentran grabadas y disponibles en el mismo medio.
- **Talleres de actividad física.** Dirigidos a estudiantes y que se transmiten por medio del Instagram.

Adicionalmente, a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la Universidad ha proporcionado las siguientes ayudas a los estudiantes:

- **Beca Conectividad Covid-19:** Correspondiente a 700 tarjeta SIM disponibles, de las cuales han sido requeridas por 667 estudiantes, además del préstamo de 128 computadores y 52 tablets, con los cuales se ha asegurado conectividad a 829 estudiantes.

Facultad	Equipos	Tablets	Tarjetas	Total
Facultad de Ciencias de la Salud	28	11	126	165
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	40	24	275	339
Facultad de Educación	43	11	254	308
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	4	1	12	17
Totales	115	47667		829

- **Dispositivo de Acompañamiento Psicosocial (DAPSI):** Desarrollado en conjunto por la DAE y CEAC, con el objetivo de apoyar a la comunidad estudiantil en el contexto de COVID19, a través en un servicio de atención telefónica que busca proveer de apoyo psicológico, contención emocional, orientación y derivación a redes de apoyo internas y externas. Los estudiantes pueden acceder directamente por medio de correo o pueden ser derivados de sus escuelas. Es un servicio completamente gratuito e incluso con atención psiquiátrica en los casos que se ha requerido. En el segundo semestre se han agregado a estos servicios, grupos de conversación y apoyo para estudiantes.
- **Talleres con estudiantes:** Correspondiente a acompañamiento psicológico para internos de enfermería.
- **Talleres de inserción a la vida universitaria para estudiantes de nivel 100.** Durante el primer semestre, como parte del programa “El Patio”, se realizaron talleres con estudiantes de primer año. Para el segundo semestre se están diseñando una serie de estrategias para apoyar tanto a estudiantes como a académicos en el proceso de enseñanza–aprendizaje.

En relación con las facilidades y apoyo económico que la Universidad ha entregado a los estudiantes durante la presente crisis sanitaria que ha afectado al país, destaca la Beca de Emergencia, beneficio orientado a los estudiantes que se han visto afectados en su capacidad de pago de los aranceles y que consiste en una rebaja de los mismos, que va desde un 20% hasta un 50% de su monto, pudiendo llegar en casos excepcionales y debidamente justificados, hasta un 80% de descuento.

Este porcentaje de descuento y el período de tiempo por el que se asigna la beca, depende exclusivamente de la evaluación y análisis que se realiza de la situación socioeconómica del estudiante por parte de la Unidad de Gestión de Becas. Hasta el momento se han entregado 122 Becas de Emergencia por un monto total de poco más de MM\$ 113:

Facultad	Nº de Beneficiarios	Monto Asignado
Facultad de Ciencias de la Salud	40	\$36.092.679
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	45	\$37.904.513
Facultad de Educación	37	\$39.273.907
Totales	122	\$113.271.099

Por otra parte, durante el primer semestre sólo 425 estudiantes presentaron morosidad en el pago de aranceles, 29 de los cuales pudieron reprogramar dicha deuda, sin intereses, reajustes ni gasto de cobranza. El detalle por Facultades se presenta en la siguiente tabla:

Facultad	Morosidad		Repactación	
	N° de Estudiantes	Monto	N° de Estudiantes	Monto
Facultad de Ciencias de la Salud	83	\$50.679.932	4	\$3.476.435
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	141	\$90.300.039	8	\$6.498.638
Facultad de Educación	196	\$126.633.236	17	\$13.278.188
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	5	\$514.564	-	-
Totales	425	\$268.127.771	29	\$23.253.261

Por último, respecto a las medidas a implementar ante el eventual retorno a actividades presenciales de los estudiantes, la Vicerrectoría Académica ha establecido para ello un conjunto de orientaciones para el segundo semestre de 2020, cuya calendarización se ajustó, quedando su inicio el 12 de agosto y su término el 22 de diciembre del 2020. De acuerdo a estas orientaciones, el segundo semestre se mantendrá en modalidad virtual mientras las autoridades sanitarias mantengan restricciones de desplazamiento, distanciamiento y aforo.

Respecto al contenido de las actividades curriculares en virtualidad, se solicita considerar las instrucciones ya emanadas desde Vicerrectoría Académica y Dirección de Docencia, en el sentido de tener en cuenta que cada actividad curricular es parte de un conjunto de programas académicos articulados en un Plan de Estudios, cuya organización y secuenciación supone un avance progresivo en la complejidad de sus componentes. Ante ello, es de vital importancia una revisión de los programas, que pueda permitir asegurar aquellos componentes que no pueden dejar de abordarse y sólo postergar, si es necesario, algunos contenidos para abordarlos en un momento posterior de la trayectoria académica de los estudiantes. Asimismo, se espera que las evaluaciones integrativas se programen en las tres primeras semanas de diciembre.

Por su parte, las Facultades, por medio de sus unidades académicas, deberán identificar aquellas actividades curriculares que, en sus contenidos, contemplen componentes formativos prácticos que requieran el uso de dependencias de la Universidad tales como, laboratorios, talleres, piscina, gimnasios, sala espejo, sala litigación, clínica jurídica, etc., para que en la medida que la autoridad sanitaria lo permita, estos componentes prácticos puedan ser desarrollados en dependencias de la Universidad cumpliendo, además, con los protocolos sanitarios que la Universidad determine.

Para poder llevar a cabo lo anterior, estos cursos identificados por cada unidad académica, deberán programar sus contenidos dejando los aspectos teóricos al principio y los aspectos que requieran el uso de las dependencias ya señaladas para la segunda mitad del curso.

Ante la posibilidad que producto de las restricciones sanitarias no se pueda hacer uso intensivo de: laboratorios, talleres, piscina, gimnasios, sala espejo, sala de litigación, clínica jurídica, etc., debido al número máximo de alumnos permitido para cada una de estas dependencias, es necesario hacer una

priorización de estas actividades para asegurar el uso de estos espacios a aquellas que requieran con mayor urgencia su utilización. Esto implica la operacionalización de los protocolos que se establezcan sobre el uso de espacios físicos de la Universidad, con el fin de priorizar dentro de ellos el eventual retorno de estudiantes de niveles iniciales y de aquellos posean componentes prácticos de formación.

Respecto de la situación laboral de los trabajadores de la Universidad, de un total de 960 trabajadores registrados a marzo de 2020, **700 adoptaron la modalidad de teletrabajo quedando 260 de ellos sin poder prestar servicios efectivos por la naturaleza de sus cargos**. No obstante, con el objetivo de no afectar a ninguno de los trabajadores, **se han mantenido sus contratos de trabajo**, respetando todos sus derechos laborales, sin acogerse a suspensiones transitorias, reducciones de jornadas, remuneraciones o desvinculaciones, lo que refleja el fuerte compromiso de la institución con todos ellos y sus familias.

Asimismo, de acuerdo a la ley N° 21.220 que regula el trabajo a distancia y teletrabajo, a partir del 1 de julio de 2020, la Universidad suscribió anexos de teletrabajo, estableciendo que quienes se encuentran laborando en esta modalidad: están excluidos del límite de jornada de trabajo; tienen derecho a desconexión de 12 horas continuas en un período de 24 horas, durante las cuales no están obligados a responder comunicaciones, instrucciones o requerimientos; y, percibirán una asignación de \$ 12.000 (no imponibles y proporcionales a la jornada) y se les mantendrán las correspondientes asignaciones por colación y movilización. De esta manera, de acuerdo con lo definido por la institución, durante la aplicación de la modalidad de teletrabajo **todos sus trabajadores han mantenido la totalidad de sus derechos, remuneraciones, asignaciones y beneficios, así como los deberes que le competen en función de su cargo**.

Por otra parte, para apoyar y posibilitar la modalidad de teletrabajo, se ha destinado en préstamo hasta el momento, un equipamiento correspondiente a 145 unidades tanto al personal académico y de gestión, para que puedan desarrollar sus actividades laborales desde sus casas. El detalle de esta asignación se presenta en la siguiente tabla:

Personal	Equipo	Notebook	Tablet	Impresora	Total
Personal Académico	30	2	5	-	37
Personal de Gestión	60	35	3	10	108
Totales	90	37	8	10	145

En cuanto al eventual retorno a actividades laborales presenciales de manera esporádica o permanente, la Universidad ha establecido un protocolo denominado Protocolo de Retorno Responsable COVID-19, que norma las condiciones y requisitos que deben cumplirse en tales situaciones.

La fortaleza institucional en materia de gestión de los recursos financieros le ha permitido a la Universidad mantener una respuesta sólida en el contexto de la pandemia por COVID-19, sin que se haya producido reducción de personal, y poniendo a disposición de estudiantes, académicos y personal de gestión los apoyos necesarios en préstamo de equipos y conectividad para el desarrollo de sus actividades en modalidad no presencial.

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.

MISIÓN:

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 (Proyecto Institucional, 2019).

El Proyecto Institucional, en particular el conocimiento de la Misión y Visión de la Universidad, de acuerdo a la consulta a informantes claves, 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.

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 vigente el eje de Gestión Institucional muestra un avance del 97% de cumplimiento. Los cuatro programas que componen este eje presentaron una implementación de casi la totalidad de sus actividades.

Programa	2016	2017	2018	2019
Empoderamiento de las Facultades	46%	69%	87%	95%
Posicionamiento y Ampliación de Oferta Académica	64%	88%	100%	100%
Ampliación y Mejoramiento de Infraestructura y Recursos Tecnológicos	71%	71%	83%	95%
Fortalecimiento de Desarrollo de Personas e Institución	76%	85%	93%	98%
Avance Eje Gestión Institucional	64%	78%	91%	97%

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 clave.

Sistema de Gobierno y Organización

Contamos con una normativa estatutaria y reglamentaria que identifica las autoridades y organismos colegiados del gobierno universitario, define su organización y establece las funciones de sus unidades de manera clara y consistente.

Nuestro sistema de gobierno 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 gran mayoría de los directivos de gestión (100%), directivos académicos (97%), personal de gestión (83%), académicos (83%) y más de la mitad de los estudiantes de postgrado (58%) declaran conocer la estructura organizacional de la Universidad, opinión que es menos de la mitad entre los estudiantes de pregrado (40%). También la mayoría de los directivos de gestión (77%), directivos académicos (72%), personal de gestión (66%) y más de la mitad de los académicos (57%) consideran que la estructura de la Universidad es funcional a sus propósitos. Al respecto, la gran mayoría de los directivos de gestión (100%), directivos académicos (97%), personal de gestión (91%), académicos (89%), la mayoría de los estudiantes de pregrado (63%) y más de la mitad de los estudiantes de postgrado (52%) declaran conocer en qué consiste el Proyecto Institucional.

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, a pesar del apoyo que brinda la Institución para ello, la participación de los estudiantes en estas instancias no presenta una regularidad suficiente, debido a sus bajos niveles de organización formal y a la preeminencia de formas alternativas de agrupación contingente y esporádica.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, más de la mitad 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 minoría en el personal de gestión (39%), académicos (34%), estudiantes de postgrado (26%) y de pregrado (25%). Sin embargo, también 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, realizadas 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%) y más de la mitad de los académicos (59%) y estudiantes de postgrado (53%) consideran que la Universidad tiene mecanismos que permiten controlar el funcionamiento de la estructura organizacional, opinión que es minoría en los estudiantes de pregrado (33%). Asimismo, la mayoría de los directivos de gestión (66%) y más de la mitad de los 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 menos de la mitad en el personal de gestión (42%) y es minoría entre 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

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, en el caso de personal de gestión tres manuales para la identificación de los mecanismos y procedimientos que guían su gestión: Manual de Procesos de Gestión de Personas, Manual de Descripciones de Cargo y Manual de Evaluación del Desempeño. En el caso del personal académico 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 pregrado y postgrado (53%, respectivamente), considera que la cantidad de personas que trabaja en la Universidad es la adecuada. De igual manera, la gran mayoría de los directivos académicos y de gestión (82%, respectivamente), la mayoría de los académicos (70%), estudiantes de postgrado (63%) y personal de gestión (62%) y más de la mitad de los 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 certificados laborales.

Según la consulta a informantes claves la gran mayoría de los directivos académicos (83%) y la mayoría de los directivos de gestión (77%), académicos y personal de gestión (72%, respectivamente), 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%), académicos (64%), directivos académicos (62%) y personal de gestión (61%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten proporcionar inducción a sus nuevos trabajadores. Por otra parte, la mayoría de los directivos académicos (79%), personal de gestión (72%), directivos de gestión (69%) y más de la mitad de los académicos (59%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos de bienestar institucional.

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%) y más de la mitad de los directivos de gestión y académicos (53%, respectivamente), y directivos académicos (52%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permitan proporcionar perfeccionamiento para sus trabajadores. También más de la mitad de los académicos (56%) considera que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten la evaluación del personal, opinión que es menos de la mitad en el personal de gestión (43%) y minoría en los directivos académicos (38%) y directivos de gestión (35%).

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.
- Mecanismos de selección, modalidades de contratación, y actividades de inducción del personal, en función de las características de cada cargo.
- Normativas y mecanismos para la evaluación, desarrollo y formación del personal.

- Sin embargo, es necesario mejorar la socialización de los mecanismos de evaluación del personal entre los miembros del personal de gestión, así como entre los directivos académicos y de gestión.

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. 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, la mayoría de los directivos académicos (76%), personal de gestión (60%) y más de la mitad de los estudiantes de postgrado y académicos (58%, respectivamente), y directivos de gestión (56%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que orientan la renovación y mantención de los recursos físicos, aunque esta opinión es menos de la mitad en los estudiantes de pregrado (41%). 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 minoría en los directivos de gestión (41%).

En el proceso de acreditación anterior se señaló que: *“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 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 primera ampliación del comodato de terrenos y edificaciones en Lo Cañas, decretado en el año 2018 por parte de la Congregación Salesiana, correspondiente a 21.829 metros cuadrados de terreno y 6.405 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 los terrenos en 76.320 m² y las construcciones en 2.295 m². 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.

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.

Recursos Tecnológicos

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 más de la mitad de los 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%).

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.

Recursos Financieros

La Universidad 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. Para estos efectos, también se han establecido mecanismos para la planificación y gestión de su presupuesto, las que permiten vincular la planificación estratégica con la planificación operativa de las unidades y el presupuesto de la Universidad.

En este sentido y de acuerdo con la consulta de informantes claves, la gran 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 gran 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.

Esta política y mecanismos han 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. Al respecto, **en el proceso de acreditación anterior se señaló:** *“una alta dependencia de los ingresos operacionales respecto al pregrado*

y 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”.

En relación con esta observación, cabe señalar que, **durante el año 2017, la Universidad actualizó la Política Institucional de Gestión Financiera en función de los alcances de la nueva Ley de Educación Superior**, particularmente respecto de la adscripción al financiamiento institucional para la gratuidad, así como por las decisiones institucionales referidas al 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 también contempló la definición de una estructura referencial de los ingresos y gastos operacionales, con la finalidad de orientar la gestión financiera en el largo plazo.

Como resultado de la mejora en esta política y los mecanismos que establece, la Universidad ha logrado mantener una situación financiera sana, demostrada tanto en sus índices de liquidez, solvencia y endeudamiento como en sus márgenes de operación y de rentabilidad, resultados financieros, que permiten señalar que la estructura de ingresos operacionales es adecuada, para garantizar su sustentabilidad. **Si bien la participación de los ingresos por matrícula de pregrado en los ingresos operacionales de la Universidad sigue siendo significativa, 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 aumentado, permitiendo una mayor diversificación de los ingresos.** También en el ámbito de los programas de postgrado, durante estos últimos se han creado dos nuevos programas de Magister y uno de Doctorado.

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. 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.

La Universidad ha logrado mantener de forma sostenida una adecuada situación de liquidez, solvencia y endeudamiento favorable, así como una mejora de su margen operacional y rentabilidad patrimonial.

Para esto:

- Se aplican sistemáticamente políticas financieras que orientan la asignación presupuestaria y la gestión financiera de sus recursos.
- Existen 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.

- **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 financiamiento de los programas de postgrado, así como seguir consolidando la adjudicación de fondos concursables para el financiamiento de proyectos institucionales considerados relevantes.**

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 gran mayoría de los directivos de gestión (82%) 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%) y más de la mitad de los directivos académicos (59%), 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.

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.

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

Respecto del análisis institucional, **en el proceso de acreditación anterior se indicó que:** *“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, que evalúen en profundidad dichas contingencias, de manera que 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”.*

En relación con esta observación, la Universidad realiza 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. En términos del análisis interno, desde la incorporación al financiamiento para la gratuidad y al anterior Sistema Único de Admisión (SUA), la Universidad ha sistematizado y profundizado los análisis sobre las proyecciones de vacante y matrícula de estudiantes nuevos y antiguos lo que ha permitido determinar con bastante exactitud su comportamiento hasta ahora. Estos resultados son expresados anualmente en los informes del resultado de la admisión y en los de análisis de la matrícula de estudiantes.

Asimismo, las encuestas de caracterización de los estudiantes nuevos y los test diagnósticos que se les aplican, junto con el sistema de alerta temprana, los reportes de la evaluación docente y un informe analítico de la progresión en sus estudios, han permitido orientar las acciones realizadas para su acompañamiento académico.

Complementariamente, los procesos de creación o renovación curricular son acompañados por informes de factibilidad económica y se realizan periódicamente estudios de inserción laboral de los egresados y de consulta a informantes claves, incluidos los empleadores, así como estudios de clima organizacional.

También se ha mejorado y profundizado las funciones de control de gestión, mediante 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, 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.

En términos del análisis externo y con el propósito de fortalecer el conocimiento del medio, se realizan estudios de mercado para el lanzamiento de nuevos programas, estudios de las variables externas que afectan el funcionamiento y desarrollo del sistema de educación superior, informes del análisis de la oferta y la matrícula en el medio, así como un estudio de imagen y posicionamiento de la Universidad. 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).

Por otra parte, 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 clave, 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.

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.

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 con la consulta a informantes claves, la mayoría del personal de gestión (62%) y más de la mitad de los 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 menos de la mitad en los directivos académicos (48%).

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.

- Es necesario 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.
- Se debe seguir avanzando en la integración de los sistemas disponibles, para facilitar su utilización de manera transversal en la Institución y, especialmente, entre aquellos directivos que requieren la información para la toma de decisiones y seguimiento de los procesos docentes, como lo son los directivos académicos.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

FORTALEZAS

Contamos 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.

Contamos 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.

Contamos 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.

Contamos 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.

Contamos 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.

Contamos 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.

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.

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 seguir avanzando en la mejora del 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.



Dirección de Calidad y Eficacia Institucional

