

Universidad
Católica

**Silva
Henríquez**

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

CONTENIDO

PRESENTACIÓN INFORME AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	3
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	7
1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL.....	9
2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	14
3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO.....	18
4. FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA CRISIS SANITARIA.....	26
CAPÍTULO II: GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	33
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	36
1.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	37
1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas.....	49
1.3. Recursos Físicos.....	64
1.4. Recursos Tecnológicos.....	72
1.5. Recursos Financieros.....	82
1.6. Planificación del Desarrollo Institucional.....	96
1.7. Bases de Información.....	104
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....	109
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	123
CAPÍTULO III: DOCENCIA DE PREGRADO.....	125
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	129
1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado.....	130
1.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado.....	143
1.3. Proceso de Enseñanza en los Programas de Pregrado.....	156
1.4. Dotación Académica – Docente de los Programas de Pregrado.....	177
1.5. Progresión de los Estudiantes de Pregrado.....	188
1.6. Recursos educacionales y servicios estudiantiles en los programas de pregrado.....	203
1.7. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia de Pregrado.....	218
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....	228
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	238
CAPÍTULO IV: VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....	241
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	244
1.1 Política Institucional de Vinculación con el Medio.....	246
1.2. Instancias y Mecanismos de Vinculación con el Medio.....	254
1.3. Asignación de Recursos para la Vinculación con el Medio.....	267
1.4. Vinculación con la Docencia y la Investigación.....	274
1.5. Impacto de la Vinculación con el Medio.....	283

2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE	313
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	322
CAPÍTULO V: PLAN DE MEJORA	325
1. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	328
2. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO	332
3. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	336
CAPÍTULO VI: AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	341
1. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	342
2. AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	348
3. AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2016	372

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.

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





CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL



1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

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 cual 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.

En concordancia con sus propósitos institucionales, desde el año 2016, 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 2017, estuvo adscrita al Sistema Único de Admisión (SUA) del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) y desde 2020 se ha incorporado al nuevo Sistema de Acceso de la Educación Superior del Ministerio de Educación.

La Universidad cuenta con una oferta académica vigente de veintiséis programas de pregrado, cinco programas de postgrado (cuatro magísteres y un doctorado) y en once programas de educación continua, a través de sus tres Facultades y de la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico. Entre los años 1992 y 2019, ingresaron a los programas de pregrado 35.716 estudiantes, habiéndose otorgado títulos y grados académicos a 24.868 egresados, en dicho período. Por su parte, entre los años 2005 y 2019, ingresaron a los programas de postgrado 1.084 estudiantes, de los cuales 436 han obtenido su correspondiente grado y, entre los años 2000 y 2019, ingresaron a los programas de educación continua 3.211 estudiantes, de los cuales 2.184 han obtenido la certificación correspondiente.

Para la realización de actividades de investigación, la Universidad destina anualmente, mediante concursos, recursos 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, además de los fondos concursables que se adjudican los académicos investigadores para sus proyectos de investigación. Al respecto, entre 2016 y 2020, los actuales académicos de la Universidad se han adjudicado como investigador principal 17 proyectos con financiamiento FONDECYT y 4 como co-investigador, además de su participación en otros 43 proyectos con financiamiento externo, que han resultado en 257 publicaciones en revistas indexadas (WoS, Scopus, ERIH PLUS, SciELO y Latindex).

La Universidad también realiza la función de vinculación con el medio a través del servicio a la comunidad, la metodología de aprendizaje-servicio y la educación continua. También mantiene programas orientados al desarrollo de la vinculación de las unidades académicas con la comunidad, con focos prioritarios de interacción con migrantes, adultos mayores, personas privadas de libertad, pueblos indígenas, personas en situación de discapacidad y niñas, niños y jóvenes. Igualmente,

desarrolla actividades de vinculación en el ámbito artístico, cultural y patrimonial, mantiene elencos y realiza programas de conciertos, conversatorios, encuentros, exposiciones y otras actividades relacionadas. Además, destina fondos concursables para el financiamiento de proyectos presentados por las unidades académicas.

Entre 2015 y 2019 se realizaron 1.141 iniciativas de vinculación con el medio, las que convocaron a 70.531 participantes externos. En ese mismo período, las actividades de aprendizaje-servicio se desarrollaron en 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.

La Facultad de Educación imparte 14 programas de formación de pregrado que representan el 38,3% de los estudiantes matriculados en la Universidad en ese nivel; también cuenta con dos programas de magíster y siete programas de educación continua. En ella también funciona un centro de investigación con 15 investigadores que desarrollan cuatro líneas de investigación (Desarrollo curricular y profesión docente; Educación e interculturalidad para la justicia social; Liderazgo y colaboración para la mejora educativa; y Prácticas lectoras y escritura académica), además de cuatro investigadores adscritos en tres de sus Escuelas que desarrollan líneas de investigación relacionadas con sus disciplinas. En la Facultad se publican cuatro revistas científicas indizadas o catalogadas, una de las cuales (Literatura y Lingüística), se encuentra indexada en Scopus, calificada por Scimago en el primer cuartil (Q1) de impacto, además de estar indexada en ERIH PLUS junto con otras dos revistas (Hermenéutica Intercultural e Historia y Geografía). La Escuela de Educación Matemática mantiene una Clínica Matemática que apoya a escolares en sus aprendizajes.

La Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas imparte siete programas de formación de pregrado que representan el 36,6% de los estudiantes matriculados en la Universidad en ese nivel, además de un programa de doctorado, otro de magíster y cuatro programas de educación continua. También cuenta con un centro de investigación con 13 investigadores que desarrollan tres líneas de investigación (Juventud, generaciones y procesos sociopolíticos; Pobreza, territorio y exclusión social; y Migraciones), además de siete investigadores adscritos en tres de sus Escuelas que desarrollan líneas de investigación relacionadas con sus disciplinas. En la Facultad se publican cinco revistas científicas que se encuentran indizadas o catalogadas, dos de ellas en ERIH PLUS (Temas Sociológicos y Perspectivas: Notas sobre Intervención y Acción Social). Por su parte, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) y la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho prestan servicios en materias de mediación familiar, atención psicológica y psicopedagógica, y asistencia legal general y en poblaciones migrantes.

La Facultad de Ciencias de la Salud, siendo la más nueva, imparte cuatro programas de formación de pregrado que representan el 24,1% de los estudiantes matriculados en la Universidad en ese nivel. También cuenta con un investigador asociado a la Escuela de Fonoaudiología, aunque se encuentra estudiando y proyectando la creación de un centro de investigación. También, de manera más reciente, funcionan la Clínica Fonoaudiológica en la Escuela de Fonoaudiología y la Clínica Kinésica en la Escuela de Kinesiología, iniciando la realización de prestaciones en sus respectivos campos.

Dependiente de la Vicerrectoría Académica, la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico imparte un programa de bachillerato y 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 de establecimientos con alta vulnerabilidad. También dependiente de esta Vicerrectoría, el Centro de Extensión y Servicios (CES), en cooperación con las unidades académicas de las distintas Facultades, ofrece programas de educación continua, capacitación laboral, asesorías técnicas, y otros cursos de extensión. Asimismo, en la Dirección de Investigación y Postgrado se encuentra

el Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab), orientado a la investigación e innovación en este ámbito.

De igual manera, dependiente de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, la Dirección de Formación Identitaria tiene como responsabilidad la Formación General, que es transversal a todos los programas de formación de pregrado de la Universidad y que constituye un componente esencial en el perfil de egreso de los estudiantes, según lo establecido en el Modelo de Formación. Su propósito es desarrollar, desde la Teología, la Filosofía, la Ética y la Doctrina Social de la Iglesia, las potencialidades con las cuales se articula su desarrollo integral como futuros profesionales.

También en esta Dirección, se encuentran adscritos el Instituto Teológico Egidio Viganó, el Instituto de Filosofía Juvenal Dho y el Instituto de Pastoral Juvenil. Estas Unidades académicas tienen la función de cultivar las disciplinas teológicas y filosóficas, como también la propuesta de formación en pastoral juvenil como aporte a la Iglesia local. En el Instituto Teológico Egidio Viganó se encuentra el Programa de Magister en Ciencias Religiosas, que es un proyecto interinstitucional entre la Universidad y la Universidad Católica de Temuco, pero que actualmente no tiene admisión de estudiantes. El Instituto de Filosofía Juvenal Dho tiene por misión el cultivo de la disciplina filosófica mediante el diálogo interdisciplinario fructífero con la fe, la ciencia y la cultura contemporánea, y en él se desarrolla investigación relevante para el cultivo de la disciplina filosófica. El Instituto de Pastoral Juvenil, tiene como misión contribuir a la reflexión y formación de quienes se encuentran comprometidos en la animación y promoción de la Pastoral Juvenil en Chile, y desarrolla una línea de formación continua en salesianidad y pastoral de juventud a nivel nacional como internacional.

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 111 instituciones en el continente); y del Capítulo Chileno de Universidades Católicas (diez instituciones en el país). También recientemente integra, como sede chilena, la red Scholas Occurrentes presente en 190 países. En este sentido, en los últimos cinco años se han establecido 184 convenios con 142 instituciones, de los cuales 133 son convenios nacionales y 51 son convenios internacionales. Esto ha permitido establecer relaciones de cooperación en los ámbitos de la investigación y de la movilidad estudiantil y académica.


En el desarrollo de sus actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio, 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.

Desde 2005 la Universidad Católica Silva Henríquez se encuentra acreditada institucionalmente. Su última acreditación vigente, del año 2016, fue concedida en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado por un período de cuatro años. Asimismo, hasta la entrada en vigencia de la Ley 21.091, que suspende la acreditación no obligatoria de carreras hasta 2024, la UCSH tiene 16 carreras acreditadas, correspondiente al 70% de su oferta vigente de pregrado.

En función del desarrollo de su actividad académica, para este proceso de acreditación institucional, la Universidad ha decidido presentarse por primera vez, junto con las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, en el área optativa de Vinculación con el Medio.

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 Pregrado
- 35.716 estudiantes, entre 1992-2019.
- 24.868 egresados hasta el 2019.
- 7.101 matriculados en la actualidad
- 763 titulados en 2019
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:


2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

De acuerdo con sus Estatutos Generales, la Universidad tiene como propósito *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.

Respondiendo 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, la Universidad Católica Silva Henríquez asume los valores del espíritu y de la pedagogía salesiana, inculcada 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 con la Misión Institucional, 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, como Visión la Universidad establece la aspiración 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.

El Proyecto Institucional también define los valores que identifica, comparte y promueve la Universidad en su quehacer:

- 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 pone la vida en el centro 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 inculcación 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.

Para el desenvolvimiento y proyección de la Universidad, el Proyecto Institucional establece como ámbitos de desarrollo las áreas de ciencias de la educación; ciencias sociales y humanas; ciencias religiosas para la evangelización y pastoral; ciencias de la ingeniería y la tecnología; ciencias de la comunicación, y; ciencias de la salud. Estos ámbitos de desarrollo se definen en sintonía con las orientaciones de la Obra Don Bosco para las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS). Como principal referente de la gestión institucional, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012–2020 estableció cuatro ejes de acción, 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 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
- Política de Aseguramiento de la Calidad

De esta manera, el Proyecto Institucional de la Universidad está claramente formulado y define los rasgos distintivos de su identidad, expresados en la misión y visión institucional, así como los valores y ámbitos para su desarrollo. Asimismo, orienta tanto la formulación de sus planes estratégicos y operativos, como el de sus políticas, incluyendo las metas concretas y criterios de calidad que orientan su desarrollo y mejoramiento continuo.

En relación con el cumplimiento de estos propósitos y objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, como parte de la consistencia interna de la Universidad, podemos señalar que se logró implementar la gran mayoría de las actividades planificadas¹.

GRADO DE AVANCE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Eje	2016	2017	2018	2019
Docencia de Pregrado	53%	73%	87%	99%
Investigación y Docencia de Postgrado	45%	50%	70%	98%
Vinculación con el Medio	61%	67%	80%	100%
Gestión Institucional	63%	81%	91%	97%
Promedio	56%	68%	82%	99%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

En Docencia de Pregrado, el resultado de esta implementación le permitió a la Universidad ocupar todas sus vacantes, principalmente con su destinatario preferente de establecimientos municipales y subvencionados, se adhirió al Sistema Único de Admisión (SUA), se adscribió al beneficio de la gratuidad y al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), para el 2019, la tasa de empleabilidad alcanzó un 82%, la tasa de empleabilidad pertinente un 93%, los egresados que prosiguen estudios de formación continua o postgrado llegaron a un 48%, una retención de primer año de 84%, una titulación oportuna que alcanzó un 45%, una tasa de titulación de 53% y un promedio de 4,5 años de acreditación para los programas de pregrado.

En Investigación y Docencia de Postgrado, el resultado de esta implementación al año 2019 le permitió a la Universidad, contar con 2 escuelas de postgrado, los egresados representan un 70% de la matrícula nueva en programas de postgrado, las jornadas completas con grado de doctor se incrementaron alcanzando un 30% y se logró un mejor financiamiento para las actividades de investigación producto de adscripción al sistema de gratuidad.

En Vinculación con el Medio, el resultado de esta implementación al año 2019, le permitió a la Universidad contar con tres centros de servicio a la comunidad, 16 programas, el 46% del gasto de servicio a la comunidad se realizó con financiamiento externo, un 18% de los estudiantes participaron en programas de aprendizaje servicio y 300 estudiantes participaron en el voluntariado Pastoral Social.

En Gestión Institucional, el resultado de esta implementación al año 2019, le permitió a la Universidad superar la meta de matrícula de pregrado llegando a 1.851 estudiantes, el 100% de cobertura de la bibliografía básica, los estudiantes con beneficio de gratuidad equivalen al 73% de la matrícula total, el porcentaje de académicos con formación de postgrado alcanzó un 58%, la cobertura de la docencia por académicos permanentes alcanzó un 32%.

1. En el Capítulo VI, apartado 2 Avances del Plan de Desarrollo Estratégico, se aborda de manera específica los resultados de la implementación y el impacto alcanzado, además de su metodología de seguimiento y evaluación.

En el contexto de adscripción a la gratuidad, la Universidad ha logrado mantener una situación financiera sana y estable, con niveles de generación que permiten financiar adecuadamente su operación y sus inversiones, con adecuados niveles de liquidez, un bajo nivel de endeudamiento y una sólida situación patrimonial, aspectos que sin duda dan cuenta de una gestión financiera que se ha sabido adaptar a las restricciones que impone la gratuidad, en cuanto a regulación de aranceles y crecimiento de matrícula.

Por su parte, en lo que respecta a infraestructura, entre los años 2015 y 2019 se han adicionado 23.407 m² en terrenos, principalmente áreas verdes, lo que refleja un incremento de un 40%. Asimismo, en el mismo período, las construcciones de la Universidad aumentaron en un 35%, representando 10.006 m² adicionales. Al cierre del año 2019 la infraestructura de la Universidad alcanza 82.067 m² de terrenos y 38.629 m² de construcciones.

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 con su carácter de universidad católica y de corporación de derecho privado, el Reglamento sobre Personalidad Jurídica y la Ley del Sistema 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 de la Junta Directiva, con las funciones y atribuciones que le asigna la normativa institucional, en especial con 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. En este órgano se deposita la función esencial de la administración financiera y patrimonial de la Universidad, en línea con lo establecido por la Ley N° 21.091.

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, previa aprobación de la Junta Directiva, 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 de Facultad que tienen atribuciones asesoras y resolutivas en su función de colaborar en su gobierno. Los Consejos son presididos por los Decanos e 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, todos elegidos por sus pares, cuyo número está determinado en proporción a las unidades académicas y programas de formación². El Secretario Académico de cada Facultad actúa como ministro de fe.

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 y el Comité de Finanzas.

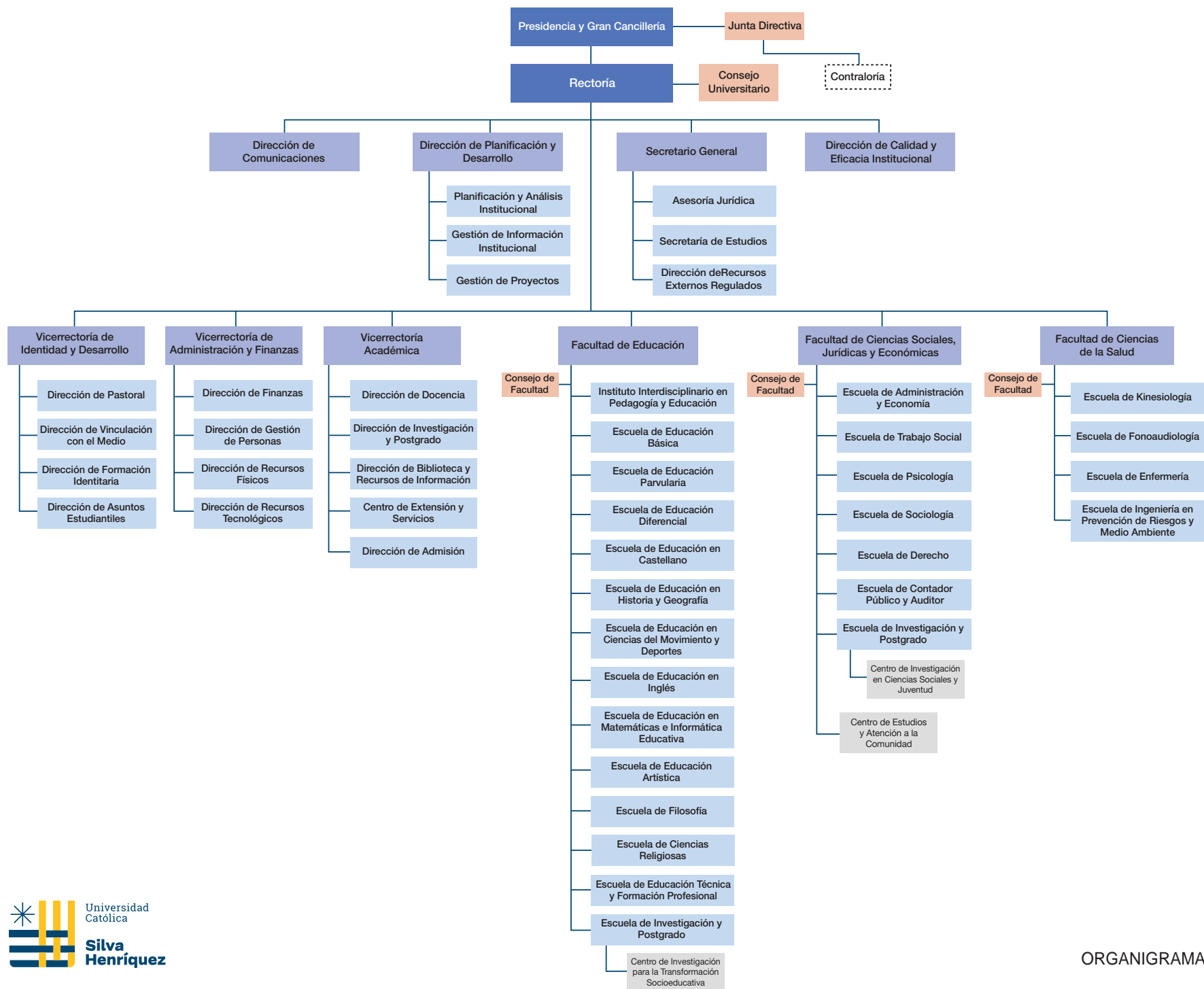
La Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil tiene bajo su dependencia la Dirección de Pastoral, la Dirección de Vinculación con el Medio, la Dirección de Formación Identitaria y la Dirección de Asuntos Estudiantiles. El Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil preside el Comité Institucional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

2. 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 Obra 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(1)
-	Representante de los Estudiantes(1)
Leonardo Jaña López	Secretario General
(1) Los estudiantes no han realizado elecciones para nominar sus representantes durante el año 2020.	

- 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 (I) de la Escuela de Fonoaudiología
Karina Monrroy Montecinos	Directora de la Escuela de Kinesiología
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 (I) 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
Víctor Muñoz Tamayo	Director del Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud
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	Directora de la Escuela de Investigación y Postgrado
Juan Pablo Queupil Quilamán	Director del Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa

– 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	Directora de Pastoral Universitaria
Francisco De Ferari 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

En consecuencia, la Universidad cuenta con una estructura de gobierno claramente establecida en sus Estatutos Generales y Reglamento Orgánico y que definen los roles, atribuciones y nominación de las autoridades unipersonales y de integración de los organismos colegiados, asegurando la representación de todos sus estamentos en el gobierno universitario, principalmente por intermedio del Consejo Universitario y de los Consejos de Facultad.

4. 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 Virtual³. 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.

3. SML Blackboard Collaborate

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 y 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 Académica⁴, 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 destalla 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.

4. Resolución de Vicerrectoría Académica N° 2020/009, UCSH.

Por otra parte, el impacto de la crisis sanitaria sobre el retiro de estudiantes no ha sido de envergadura y aun 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 las 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).

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. Estos talleres tienen dos modalidades, en vivo todos los viernes y en videos publicados todos los días. Todo el material puede ser consultado en el mismo medio.

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	47	667	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 siquiátrica 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	N° 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 Académica⁵ 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

5. Memorandum N° 050/2020, UCSH.

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) para compensar los gastos o desembolsos en que incurra el trabajador derivados de la aplicación de esta modalidad de trabajo, tales como uso de equipos de su propiedad, internet y energía eléctrica. 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 competan 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.



CAPÍTULO II

GESTIÓN INSTITUCIONAL





El aseguramiento de la calidad en la gestión institucional de la Universidad se lleva a cabo a través de una clara definición de sus propósitos, expresados en su Misión Institucional, que orienta el quehacer de la Universidad y su compromiso con una sociedad más justa y solidaria. Asimismo, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, ha sido implementado exitosamente en este período, conduciendo el avance de la Universidad hacia una mayor complejidad de funciones y creciente calidad de procesos, junto con alinear todos los niveles institucionales hacia el logro de metas comunes. También la definición de políticas institucionales para los ámbitos de desarrollo del personal y los recursos físicos, tecnológicos y financieros, ha impulsado el mejoramiento de sus estándares y resultados, junto con la certificación de la calidad de los procesos de gestión institucional en la norma ISO 9001-2015, y el desarrollo continuo de la capacidad de análisis y aseguramiento de la calidad de sus procesos.

En el periodo de evaluación, la Universidad muestra avances significativos en todos los ámbitos de la gestión institucional, 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.

En el contexto de la crisis sanitaria que está viviendo el país, la Universidad ha logrado dar continuidad de sus procesos de formación, investigación y vinculación con el medio sin mayores contratiempos, asegurando el cumplimiento de su quehacer académico y administrativo de acuerdo con su programación, empleando medios virtuales para la docencia y adoptando modalidades de teletrabajo, lo que ha permitido mantener su dotación de personal sin desmedro en sus remuneraciones y beneficios.

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 – 2020⁶, 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, el Plan de Desarrollo Estratégico 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

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

Este análisis se ha realizado en los siguientes ámbitos: sistema de gobierno y organización de la Universidad; normas y procedimientos existentes para la gestión de personas; recursos físicos, 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 proponen de la autoevaluación. 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.

6. Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, UCSH, aprobado por la Junta Directiva, sesión 11 de Junio de 2012.

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 Generales y el Reglamento Orgánico de la Universidad, establecen la organización interna de la Institución, así como las funciones y atribuciones de las diversas áreas y unidades que la componen, para el desarrollo y cumplimiento de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional. Estas normativas han sido actualizadas en función del nuevo marco legal, la Ley 21.091 que regula el funcionamiento de las instituciones de educación superior, en particular aquellas referidas a las atribuciones y responsabilidades de las autoridades personales y colegiadas superiores.

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.

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.

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 con 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).

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: 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 hacia 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: 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: responsable de la 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
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, para 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 2018, 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 con los Estatutos Generales 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, y en los que el Secretario Académico de Facultad oficia de ministro de fe. 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 un área del conocimiento, que desarrolla docencia, investigación, producción académica 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 de un determinado ámbito disciplinar (o 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 Filosofía⁷, 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. Esta decisión fue adoptada por lo reducido de su matrícula de estudiantes, lo que dificultaba la sustentabilidad de su proyección académica. No obstante, 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 (ver tabla 1.1.3).

En las tres actuales Facultades existen 22 escuelas de pregrado y un instituto. En cumplimiento de las metas establecidas en el Programa de Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado del Plan de Desarrollo Estratégico, 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. La Facultad de Ciencias de la Salud está realizando los análisis y estudios que le permita presentar, en el año 2021, un proyecto de creación de su Escuela de Investigación y Postgrado. Por otra parte, bajo dependencia de la Vicerrectoría Académica se encuentra la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico y el Centro de Extensión y Servicios (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

7. Resolución de Rectoría N° 2018/033, UCSH.

Áreas Académicas	Unidades Académicas
Facultad de Educación	Escuela de Educación Artística Escuela de Educación Básica Escuela de Educación Diferencial Escuela de Educación en Castellano Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes Escuela de Educación en Historia y Geografía Escuela de Educación en Inglés Escuela de Educación en Matemáticas e Informática Educativa Escuela de Educación Parvularia Escuela de Educación Técnica y Formación Profesional Escuela de Ciencias Religiosas Escuela de Filosofía Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación Escuela de Investigación y Postgrado de la Facultad de Educación Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa
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 con estos antecedentes, la Universidad cuenta con una normativa institucional, contenida en sus Estatutos Generales y 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 fortaleza fue reconocida en el proceso de acreditación anterior⁸, 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 a dichas funciones, con la finalidad de potenciar su desarrollo, como está previsto en el Plan de Desarrollo Estratégico. Estos esfuerzos ya se han materializado en las Facultades de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y de Educación, y se encuentran en una fase prospectiva en la Facultad de Ciencias de la Salud.

Del análisis de la vigencia y aplicación de esta normativa se afirma 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, lo que se manifiesta en la regularidad y oportunidad de la nominación de sus autoridades y directivos, el cumplimiento de las funciones de sus unidades, en la generación de nuevas estructuras para cumplir con el desarrollo del PDE y en el funcionamiento de sus instancias colegiadas y de participación en la toma de decisiones, de acuerdo con las normativas establecidas.

8. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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.

La aprobación de los reglamentos y normas generales de la Universidad, a propuesta del Rector, es una atribución del Consejo Universitario, que además puede 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 resolutorio 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 de actualización de la normativa institucional a estos nuevos requerimientos. La Asamblea de Socios aprobó la modificación de los Estatutos Generales de la Universidad y la Junta Directiva aprobó una Política de Solución de Conflictos de Intereses, así como modificaciones al Reglamento Orgánico⁹. Adicionalmente, el Consejo Universitario aprobó los nuevos Reglamento del Académico¹⁰, Reglamento del Estudiante de Pregrado¹¹, Reglamento de Programas de Postgrado¹², Reglamento de Convivencia y Responsabilidad Universitaria¹³ y Política de Personal¹⁴.

9. Resolución de Rectoría N° 2019/049, UCSH.

10. Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH.

11. Resolución de Rectoría N° 2018/088, UCSH.

12. Resolución de Rectoría N° 2020/031, UCSH.

13. Resolución de Rectoría N° 2019/024, UCSH.

14. Resolución de Rectoría N° 2018/044, UCSH.

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 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, han fortalecido también el funcionamiento de su organización académica basada en las 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 con 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 como fortaleza en el proceso de acreditación anterior¹⁵, 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.

Del análisis de la vigencia y funcionamiento de estas instancias se concluye 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 de sus procesos establecidos tanto a nivel institucional como a nivel académico y administrativo. 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 anualmente los estados financieros a una auditoría externa, a cargo de un auditor externo seleccionado de una propuesta realizada por el 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.

15. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

También a nivel institucional y de manera transversal, funcionan un conjunto de comités y comisiones que realizan el control y supervisión a nivel institucional de procesos 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).

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
Comité Curricular Institucional	Producción curricular
Comité Institucional de Vinculación con el Medio	Financiamiento de actividades de vinculación con el medio
	Política y programas de vinculación con el medio
Comisión de Personal Académico	Jerarquización y categorización de los académicos
	Perfeccionamiento de los académicos
Comisión de Personal de Gestión	Perfeccionamiento y capacitación del personal de gestión
	Becas UCSH
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
	Evaluación del desempeño del personal académico
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 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.

Así también, 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 estudio bajo su responsabilidad, así como las evaluaciones que se realizan a los estudiantes.

A nivel de los procesos administrativos, los mecanismos de control están referidos a la gestión del personal, la gestión financiera, la gestión de los recursos físicos y tecnológicos, y la planificación institucional. Estas funciones son 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	Reclutamiento y Selección de Personal
	Contratación del personal
	Compensaciones del personal
	Evaluación del desempeño del personal de gestión
	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
	Mantenimiento y servicios generales
	Control de activo fijo
	Proyectos de infraestructura
Dirección de Recursos Tecnológicos	Sistemas de información
	Servidores y plataformas
	Equipamiento y software
	Contratos tecnológicos
	Servicios tecnológicos internos y externos
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 desarrollado 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, la Dirección de Planificación y Desarrollo, a través de su unidad de Planificación y Análisis Institucional, desarrolla 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, permitiendo un mayor alineamiento entre la planificación estratégica y la operativa. Dentro de 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 de Banco de Proyectos para el registro y seguimiento de los proyectos financiados con fondos externos, desde su etapa de formulación hasta su cierre.

Desde 2019, la Secretaría General cuenta con una Dirección de Recursos Externos Regulados, la que controla los recursos destinados al acceso a campos clínicos y 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. La adscripción de estas funciones a una unidad de gestión centralizada se realizó con la finalidad de mejorar la eficiencia en la gestión de estos recursos.

En conjunto con estos mejoramientos organizacionales, en la actualidad, la Universidad se encuentra 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 13 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.

En total, la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos establecidos y mecanismos específicos para el gobierno institucional, toma de decisiones y 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. 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, los procesos en curso para 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 2018¹⁶, 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 administración de los distintos ámbitos del personal de gestión se encuentran definidos en tres manuales: Manual de Procesos de Gestión de Personas, Manual de Descripciones de Cargo y Manual de Evaluación del Desempeño. En el caso de la selección, evaluación, y desarrollo del personal académico, además rige el Reglamento del Académico¹⁷ y otras normas que emanan de la Vicerrectoría Académica.

Como parte de las orientaciones estratégicas para la Gestión Institucional, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020¹⁸ exige 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.*

Estos lineamientos estratégicos se realizan a través del Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas del PDE, 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 con las facultades necesarias para supervisar y evaluar su desempeño, y con el apoyo de la Dirección de Gestión de Personas para desarrollar su labor¹⁹. Para ello, esta 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, desempeño y desarrollo.

a) Organización, funciones y dotaciones de personal

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. En base a esta estructura organizacional, se determinan las dotaciones necesarias para el cumplimiento de los

16. Resolución de Rectoría N° 2018/044, UCSH.

17. Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH.

18. Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, UCSH.

19. Resolución de Rectoría N° 2019/049, UCSH.

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 y eficacia 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, considerando 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 estructura organizacional establecida en la normativa institucional.

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, la Universidad desarrolla 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 de manera periódica. 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 fue de 44 años y con 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. Este aumento en las dotaciones de personal ha tenido correspondencia con el aumento de la matrícula de estudiantes, de manera que el número de estudiantes por trabajador no ha variado significativamente (ver tabla 1.2.1).

TABLA 1.2.1: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO POR ESTAMENTO

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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Durante 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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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
Total Académicos	605	616	661	712	731
Estudiantes por Académico	9,8	10,1	10,2	10,2	10,0

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 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, 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 postgrado, 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 solo alcanzaba al 51% (ver tabla 1.2.3).

TABLA 1.2.3: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO POR TIPO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Programas de Pregrado					
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
Total Académicos en Programas de Pregrado	594	604	645	697	709
Estudiantes de Pregrado por Académico	9,1	9,6	9,8	9,5	9,7
Programas de Postgrado					
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
Total Académicos en Programas de Postgrado	36	37	39	45	44
Estudiantes de Postgrado por Académico	14,3	11,6	11,3	15	9,9

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, del siguiente modo:

- Personal directivo: 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: 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 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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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
Dotación Total	299	301	290	292	302
Estudiantes por Personal de Gestión	19,8	20,8	23,2	25,0	24,3

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En relación con las áreas en que se desempeña el personal, en 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 el avance en la estrategia de fortalecimiento del funcionamiento de las facultades, focalizando sus esfuerzos en el mejoramiento de sus actividades de formación e investigación, en concordancia con la Misión Institucional y el Plan de Desarrollo Estratégico (ver tabla 1.2.5).

TABLA 1.2.5: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO SEGÚN ÁREA INSTITUCIONAL

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
Total Áreas	904	917	951	1.004	1.033

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
Total Personal subcontratado	69	71	72	80	84
P. Subcontratado / P. Contratado UCSH	8%	8%	8%	8%	8%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Adicional a la dotación contratada y subcontratada, se cuenta además 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 con estos antecedentes, se constata que la Universidad cuenta con una normativa, contenida en la Política de Personal y los manuales que la acompañan, que se aplica sistemáticamente sobre la organización y funciones del personal. Asimismo, las dotaciones son suficientes en cantidad y cuentan con las capacidades para asegurar el adecuado desarrollo del proyecto educativo. En efecto, este fue uno de los aspectos reconocidos como fortaleza en el proceso de acreditación anterior²⁰.

Las políticas y mecanismos para la dotación del personal se aplican sistemáticamente en todos los niveles y ámbitos de la organización universitaria. Se 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. Esto ha permitido seguir concentrando los esfuerzos institucionales en brindar una formación de calidad a sus estudiantes y fortalecer la investigación, tal como mandatan la Misión Institucional y Plan de Desarrollo Estratégico.

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 caso del personal de gestión, en el Manual de Procesos de Gestión de Personas; los del personal académico se encuentran en el Reglamento del Académico y otras normas de la Vicerrectoría Académica, siendo complementado para el caso del personal directivo por el Reglamento Orgánico.

20. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

La selección de personal para las distintas dotaciones de la Universidad se realiza por la vía de concurso interno o externo. 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 de planta ordinaria de la Unidad 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 a contar del 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. Por otra parte, si bien 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%. En jornadas completas equivalentes (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
Total Contratos	904	917	951	1.004	1.033
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
Total Contratos en JCE	522	525	537	554	585

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 cinco años

Por otra parte, de acuerdo con el 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, 52% del personal estaba contratado a jornada completa o media jornada, lo que implica un 82% JCE. Aunque, en los últimos cinco años, el mayor incremento se observa en los contratos por hora, en términos de 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
Totales en Número	904	917	951	1.004	1.033
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
Totales en JCE	522	525	537	554	585

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Respecto de la inducción del personal, se ha establecido que ésta debe proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar las funciones asociadas al cargo asignado e incentivar el compromiso con la Universidad. Cabe señalar, que este proceso es responsabilidad de la unidad a la que se incorpora cada trabajador, siendo apoyado por la Dirección de Gestión de Personas. Para 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.
- La inducción general, que se efectúa desde el año 2012 por parte de la Dirección de Gestión de Personas, 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.
- 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, la Dirección de Gestión de Personas implementará a partir del primer semestre del 2021 un procedimiento orientado a asegurar la correcta implementación de esta inducción junto a un mecanismo para medir la percepción del nuevo trabajador respecto de la inducción recibida.

De acuerdo con estos antecedentes, se demuestra que la Universidad cuenta con una normativa que establece de manera transparente los mecanismos de selección del personal, en función del nivel y ámbito del cargo, define las distintas modalidades de contratación, así como su inducción a la Institución y a su rol/ función. Esta normativa se encuentra orientada por la Política de Personal y los manuales por los que se operacionalizan. En el proceso de acreditación anterior²¹ se valoró la preocupación de las vicerrectorías por orientar la selección y contratación del personal considerando el aseguramiento de la calidad. En este sentido, la incorporación de un sistema informático de remuneraciones ha permitido simplificar el acceso de los trabajadores a su información contractual y de beneficios, consolidando esta fortaleza institucional.

Del análisis de su vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos de selección, contratación e inducción, se concluye que se encuentran operando plenamente en todos los niveles y ámbitos de la organización de la Universidad. Se destaca, en particular, que la selección del personal se realice mediante concurso, que se privilegie el contrato de trabajo, principalmente indefinido, por sobre otras modalidades de vinculación contractual, favoreciendo así la permanencia del personal en la institución, y que se mantengan buenas prácticas de inducción al personal nuevo en la Universidad.

21. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

c) Mecanismos de evaluación, desarrollo y formación 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.

En 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 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 mezclar las 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.

Dada la vigencia del actual Plan de Desarrollo Estratégico hasta 2020, se ha considerado que la aplicación de los Compromisos de Desempeño para la evaluación de los directivos superiores se continúe en el año 2021, considerando las nuevas metas estratégicas que se contemplan para el período 2021 – 2025.

Por otra parte, la Política de Personal diferencia los medios de evaluación de desempeño, para el personal académico con 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 en 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 de gestión y se apoyó a la Vicerrectoría Académica en la implementación del instrumento de evaluación para el personal académico, encontrándose actualmente en implementación el ciclo de evaluación de desempeño académico para el período 2020 – 2021. 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 a futuro considerarán 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. En el caso del personal de gestión, el Manual de Procesos de Gestión de Personas establece las líneas de formación y sus mecanismos de acceso, mientras que en el caso del personal académico, las líneas de formación son establecidas por la Dirección de Docencia y la Dirección de Investigación y Postgrado, cada una en sus respectivos ámbitos de competencia. Siendo las Comisiones del Personal Académico y la del Personal de Gestión, las que orientan y supervisan su implementación.

Entre 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	Nº Participantes	175	150	265	258	178
	Monto en M\$	88.512	107.677	239.111	117.661	65.336
Personal de Gestión	Nº Participantes	224	268	309	261	229
	Monto en M\$	86.235	122.815	95.303	136.636	135.478
Totales	Nº Participantes	399	418	574	519	407
	Monto en M\$	174.747	230.492	334.414	254.297	200.814
	Monto en M\$ por Participante	438	551	583	490	493

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 a 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	Nº Participantes	43	25	58	7	3
	Monto en M\$	49.010	47.637	137.989	7.294	9.835

Tipo de Formación	Año	2015	2016	2017	2018	2019
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
Personal Académico	N° Participantes	175	150	265	258	178
	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.

Por su parte, entre 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, 62% del gasto se realizó en actividades capacitación, seguido por 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	N° Participantes	224	268	309	261	229
	Monto en M\$	86.235	122.815	95.303	136.636	135.478
	Monto en M\$ por Participante	385	458	308	524	592

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En su mayor parte, las actividades de capacitación del personal administrativo 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, la Institución 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 el avance del Proyecto Institucional y del Plan de Desarrollo Estratégico.

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 encontraba hasta el primer semestre de 2020 determinada por su jerarquía o clasificación, modificando esto a partir del segundo semestre 2020 a una remuneración basada en el reconocimiento del nivel de formación académica, con el objeto de separar la jerarquía de la remuneración para dar cumplimiento a lo establecido en relación a la carrera académica en el Reglamento del Académico, pero resguardando la competitividad de las compensaciones del personal.

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 con 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.

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 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
Totales	N° Retiros	-	3	2	4	4
	Monto en M\$	-	69.669	34.491	85.048	49.754
	Monto en M\$ por Trabajador	-	23.223	17.245	21.262	12.439

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En concordancia con el Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución contenido en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, 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 62% del total del personal mantiene una apreciación positiva del clima organizacional, mientras que 20% mantiene una apreciación neutra y 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%)²².

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 se implementó durante el primer semestre del 2016, con el objetivo de revisar y contrastar los resultados del Estudio de Clima Organizacional con los obtenidos en la Medición de Riesgos Psicosociales, realizada en 2015, identificando factores críticos que se presentaban en los resultados de ambos estudios.

En el segundo semestre 2016, se ejecutó la segunda fase, con el objetivo de identificar, sensibilizar, y comprometer buenas prácticas laborales, que permitieran apalancar la generación de buenos ambientes de trabajo. Para esto se ejecutaron talleres presenciales e intervenciones breves en el puesto de trabajo, donde participaron 230 personas pertenecientes a todos los estamentos de la

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

Universidad. Finalmente, la tercera fase tuvo por objetivo ejecutar y fortalecer las buenas prácticas laborales levantadas durante la segunda fase, que se resumen en cinco pilares fundamentales: Comunicación, Corresponsabilidad, Respeto a la Diversidad e Inclusión, Innovación y Generación de Espacios de Aprendizaje, y Conciliación Vida Personal y Laboral.

Durante 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 y, en 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, el que se continuó trabajando en el año 2019, considerando la reciente implementación de la Ley N° 21.015 sobre Inclusión Laboral. El próximo paso es realizar una medición que permita conocer la percepción de los trabajadores respecto a los ambientes laborales.

En consecuencia, 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 manuales²³, destacando 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. En este sentido, en el proceso de acreditación anterior se reconoció el hecho que los mecanismos de perfeccionamiento del personal fueran valorados y apreciados entre el personal de la Institución²⁴.

La políticas y 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. En este sentido, 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.

23. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

24. 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 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.

Estas inversiones están 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.

En 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 de Ciencias del Movimiento y Deportes, las que anteriormente se realizaban en dependencias arrendadas en el Estadio Nacional, en la comuna de Ñuñoa. Lo anterior permitió agregar a la infraestructura de la Universidad 42.397 Mts2 de superficie y 3.358 Mts2 de nuevas construcciones.

A partir de 2016, la adscripción de la Universidad 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. Por otra parte, 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 ubicada en la ciudad de 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 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 a ese campus. Este traslado se inicia en 2019, con los estudiantes de primer año de sus carreras del área de Salud, proyectándose para el 2023 su funcionamiento completo en esas dependencias. Este traslado permitirá liberar cerca de 2.250 m² en el Campus Central.

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 de la disponibilidad de espacios por estudiante y trabajador, así como del equipamiento y servicios asociados a dichos espacios.

Para estos efectos, la Dirección de Recursos Físicos consolidó la información disponible sobre los recursos físicos, en bases de datos que faciliten su seguimiento y análisis, lo que ha permitido orientar el programa de mantención, renovación e inversiones en infraestructura y equipamiento que dicha Dirección realiza anualmente, así como sustentar los ajustes efectuados a la Política de Desarrollo de Infraestructura, operacionalizada en el Plan Maestro de Infraestructura.

No obstante, en esta política 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.

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 estos cambios y ajustes realizados a la Política de Desarrollo de la Infraestructura, entre los años 2015 y 2019 se han adicionado 23.407 m² en terrenos, principalmente áreas verdes, lo que ha significado un incremento en un 40%. Asimismo, en ese período, las construcciones de la Universidad aumentaron en un 35%, representando 10.006 m² 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 78,3% de los terrenos que actualmente se ocupan corresponden a terrenos en comodato, aun cuando el 66,5% 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 construidos por estudiante, siendo superior en el caso de los trabajadores donde dicho indicador ha mejorado en los últimos años (ver tabla 1.3.1).

Esta mayor disponibilidad de espacios no sólo ha permitido superar la debilidad detectada en el proceso de acreditación anterior²⁵, respecto del crecimiento de la infraestructura, sino que también ha contribuido a mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria, especialmente por los mayores espacios para el esparcimiento y convivencia de los estudiantes, respondiendo a la búsqueda de una universidad saludable según lo planteado en el Plan de Desarrollo Estratégico vigente.

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Terrenos Propios	13.612	14.155	14.517	14.800	14.800
Terrenos en Comodato	42.397	42.397	42.397	64.226	64.226
Terrenos Arrendados	2.652	2.702	2.072	3.041	3.041
Terrenos Totales	58.661	59.254	59.616	82.067	82.067
Construcciones Propias	22.641	24.494	24.855	25.687	25.687
Construcciones en Comodato	4.008	4.008	4.174	10.579	10.579
Construcciones Arrendadas	1.974	2.024	2.024	2.363	2.363
Construcciones Totales	28.623	30.526	31.053	38.629	38.629
Metros Cuadrados Construidos por Estudiante	5,3	5,2	4,9	5,8	5,6
Metros Cuadrados Construidos por Trabajador	58,7	57,8	58,4	70,1	67,9

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

25. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

A inicios de 2020, la Congregación Salesiana de Chile entregó a la Universidad nuevos terrenos en comodato para la ampliación del Campus Lo Cañas, con lo cual aumentan los terrenos en 79.320 m² y las construcciones en 2.295 m². De igual manera, se adquirió un inmueble de 189 m² colindante a las dependencias del Campus Central.

De esta forma, la Universidad cuenta actualmente 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 de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes y de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Al año 2020 la Universidad dispone de 158.577 m² de terreno y 41.073 m² construidos, lo que refleja un significativo e importante avance en el crecimiento y desarrollo de su infraestructura.

Como consecuencia de lo anteriormente planteado, 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 (2019 – 2023)

- Remodelación de 5.648 m² 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.

Segunda Etapa – Desarrollo del Campus Central (2021 – 2025)

- 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.

Tercera Etapa –Ampliación del Campus Lo Cañas (2023 – 2028)

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

En consecuencia, 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, su Plan Maestro de Infraestructura.

Las políticas y 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. Se 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.

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.

Esta Dirección, a través de la Central de Gestión de Compras, también es responsable de asegurar la operación ordinaria de la Universidad. Para estos efectos proyecta 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 para el cumplimiento de las actividades que no se ejecutan centralizadamente y que están contempladas en sus respectivos planes anuales de trabajo.

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)**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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
Total de Inversión de Reposición	1.159.978	1.837.517	874.422	673.798	1.842.608
Depreciación del Activo Fijo	685.135	719.906	847.894	832.499	880.548
% de los Ingresos Operacionales	6%	9%	4%	3%	8%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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 ubicadas tanto 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 con estos antecedentes, la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la mantención y renovación de su infraestructura y equipamiento. Asimismo, 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. 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

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. Además, 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 Vicerreorías, 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 once 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 actualmente destinada a salas de clases y cuenta además con sala de eventos y sala de reuniones. 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 que 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 aledaña, 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 Vicerreoría 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 Vicerreoría Académica, así como de la Dirección de Recursos Tecnológicos y de la Dirección de Recursos Físicos, dependientes de la Vicerreoría 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, 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, 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 Vicerreoría 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, en la que funcionan el Centro de Extensión y Servicios, dependiente de la Vicerreoría Académica, y la Dirección de Vinculación con el Medio, dependiente de la Vicerreoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil.

En el Campus Lo Cañas, se cuenta con tres edificaciones contiguas, con una data de 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 el Templo de María Auxiliadora. 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 de medidas oficiales con luz artificial, pista y campo atlético, y de forma contigua a estas instalaciones, salas de clases, camarines y casino.

En el año 2019, la Universidad contaba con 109 salas de clases, 31 laboratorios, 15 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 45 estudiantes (ver tabla 1.3.3).

TABLA 1.3.3: EVOLUCIÓN DE LAS INSTALACIONES DE INFRAESTRUCTURA

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Salas de Clases	67	104	92	98	109
Laboratorios	18	34	27	27	31
Talleres	13	12	14	14	15
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.

En total, la Universidad cuenta con una dotación de recursos físicos adecuada y suficiente respecto de la matrícula de estudiantes y del personal de la Universidad, la que se mantiene actualizada, mediante la aplicación de los procedimientos de renovación y mantención establecidos para ello. Asimismo, 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 a la gestión institucional, dentro del objetivo definido en el PDE 2012 – 2020 sobre asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales para el posicionamiento de la Universidad, preferentemente entre los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos. Este propósito se alcanza a través del 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; y 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 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. Adicionalmente, 15 salas cuentan con pizarras interactivas, seis salas con emuladores a pizarras interactivas y dos salas con capacidad de grabación usadas por las carreras de la Facultad de Educación. Además, existen cinco salas de computación para talleres de software académico con 200 equipos y tres laboratorios de computación de libre disponibilidad para los estudiantes con un total de 255 equipos. También se cuenta con ocho kioscos para servicios de impresión. Para 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. Además, se encuentra disponible para los estudiantes un sistema de administración de la WIFI con coberturas en la mayoría de las salas de clases del Campus Central y en otros espacios, 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 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, se cuenta con servicios TI en tres 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.

La Universidad cuenta con una política clara para 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. Asimismo, la política para 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 con 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 de ocho 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 y se evalúa periódicamente el rendimiento, funcionamiento y vigencia de la plataforma. Respecto de los datacenter externos se realizan revisión de contratos y upgrade cada tres o cuatro años, en cambio el datacenter local se renuevan los nodos y storage cada cuatro años.
- Enlaces: los contratos de ancho de banda se revisan por contrato cada dos o tres 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, con 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
Total	684.332	768.525	867.119	868.560	869.757

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 datashow 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 cuatro 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 cuatro 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 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.

En consecuencia, la Universidad cuenta con políticas y mecanismos sistemáticos para la renovación, soporte y mantención de sus sistemas de información y de su infraestructura tecnológica, permitiendo su funcionamiento en condiciones adecuadas. Estas políticas y mecanismos operan plenamente en todas las áreas y 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	HdlF
	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
	Sistema de Personal	2019	Dirección de Gestión de Personas	Talana
Sistemas de Desarrollo Propio	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.

Desde 2016, la Dirección de Recursos Tecnológicos y la Dirección de Planificación y Desarrollo definen anualmente 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 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 dichos 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 instaló 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 geográfico 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:** en 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:** en 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 2019 el parque de computadores de la Universidad era de 1.357, de los cuales 38% estaban destinados al uso de estudiantes, 30% al del personal académico y 32% a personal de gestión. Esta cifra representa un aumento de un 23% con respecto al año 2015. Esta evolución y distribución ha permitido que en 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
(En 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
Estudiantes por computador	10	10	12	13	12
Trabajador por computador	1	1	1	1	1

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 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(1)	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 (2)	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. En 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, aumentó 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)

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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En total, 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. Las políticas y 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, permitiendo una dotación suficiente de estos recursos, respecto del personal de la Universidad y de su matrícula de estudiantes.

1.5. Recursos Financieros

La implementación de adecuadas políticas financieras y de administración, traducida en una adecuada generación de ingresos e indicadores de endeudamiento, fue señalada como una de las fortalezas de la Universidad en materia de sustentabilidad y viabilidad financiera en el proceso de acreditación institucional del año 2012; en el proceso de acreditación institucional del año 2016, el Informe de Sustentabilidad Financiera señaló que la Universidad presentaba una estructura financiera adecuada, indicadores operacionales positivos y una posición competitiva en el mercado para sustentar la viabilidad de su proyecto institucional.

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

La Universidad desarrolla sus actividades bajo una política de gestión financiera que le permita asegurar los recursos necesarios para financiar los requerimientos que le impone su Proyecto Institucional, su Plan de Desarrollo Estratégico y su entorno. Los ingresos que genera la Universidad, provenientes de las diversas actividades que desarrolla, permiten el financiamiento de sus gastos de operación y la generación de excedentes suficientes que posibilitan la realización de inversiones para la mejora continua de sus servicios y para un adecuado servicio de la deuda financiera requerida para el desarrollo de su infraestructura.

En términos generales la Universidad ha mantenido a lo largo de los años una situación financiera sana, con niveles de generación que permiten financiar adecuadamente su operación y sus inversiones, con holgados niveles de liquidez, un bajo nivel de endeudamiento y una sólida situación patrimonial, aspectos que sin duda dan cuenta de una fortaleza institucional.

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.*

En 2017 se actualizó la Política Institucional de Gestión Financiera²⁶, en la que se establecen 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 requerimientos 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 al Instructivo de Ayudas Estudiantiles y se ha seguido adaptando los procedimientos para un mejor control y cumplimiento de las disposiciones señaladas.

26. Resolución de Rectoría N° 2017/023, UCSH.

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 cinco unidades: Contabilidad; Tesorería; Control Presupuestario; Gestión de Becas; y Matrícula y Cobranza²⁷. 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, la realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo 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 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 Vicerrectorías 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 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.

27. La unidad de Matrícula y Cobranza se crea en el año 2017, por la integración de las anteriores unidades de Matrícula y de Cobranza.

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 con 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. Asimismo, 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. 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.

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)**

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

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En 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. Para el año 2019 dichos descuentos alcanzaron un porcentaje aproximado al 1,8% de los ingresos operacionales.

También la Universidad modificó su política de beneficios para los estudiantes de pregrado, ya que hasta 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 0,5 % en 2019. 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 en la morosidad del pago de los aranceles de pregrado que se ha reducido a un 0,5% de los ingresos operacionales en el año 2019.

En relación con el Crédito con Aval del Estado (CAE), a partir de 2017 comienza a disminuir tanto el número de estudiantes beneficiarios como de postulantes a esta ayuda estudiantil. En 2019 existían 1.609 estudiantes con esta garantía, de los cuales 137 fueron licitados, 1.472 renovantes y de estos últimos 587 sin matrícula vigente. El monto de las fianzas pagadas a los Bancos en el año 2019 equivalió al 9% de los ingresos recibidos por este concepto.

TABLA N° 1.5.2: COMPOSICIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESOS DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO (En porcentajes)

Fuentes de Ingresos Pregrado	2015	2016	2017	2018	2019
Financiamiento Institucional para Gratuidad	0%	44%	62%	72%	75%
Crédito con Aval del Estado	21%	12%	9%	9%	6%
Becas MINEDUC	13%	5%	4%	3%	3%
Pago Directo	66%	39%	25%	16%	16%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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 2015 y 2019, los ingresos operacionales de la Universidad aumentaron en un 16,3%, siendo los ingresos provenientes de los programas de pregrado los que más aumentaron en dicho período, con un 19,4 % de incremento. Los ingresos provenientes de los programas de postgrado y de educación continua presentan un descenso en 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 36,8% en dicho período (ver Tabla N° 1.5.3).

TABLA 1.5.3: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES (Millones de pesos de 2019)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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
Subtotal Ingresos de Programas	17.516	18.201	19.235	19.929	20.107
Otros Ingresos Operacionales	1.283	1.282	1.901	1.942	1.755
Total Ingresos Operacionales	18.799	19.483	21.136	21.871	21.862

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En el año 2019, el 86.7% 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° 1.5.4).

TABLA 1.5.4: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES (En porcentajes)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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%
Subtotal Ingresos de Programas	93%	93%	91%	91%	92%
Otros Ingresos Operacionales	7%	7%	9%	9%	8%
Total Ingresos Operacionales	100%	100%	100%	100%	100%

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 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 2016, se han situado en torno al 89% de los ingresos operacionales establecidos en la estructura referencial del presupuesto. En 2019, 67,7% de los ingresos operacionales se destinaron al gasto de personal, 21,8% al gasto de consumo y 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 1.5.5).

TABLA 1.5.5: EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN RESPECTO DE LA ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL PRESUPUESTO (En porcentajes)

Ítem	Referencial	2015	2016	2017	2018	2019
Total Ingreso Operacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%
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%
Total Gasto Operacional	89%	90,2%	93,0%	90,5%	90,0%	89,8%
Margen operacional	11%	9,8%	7,0%	9,5%	10,0%	10,2%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La evolución de los gastos de operación también debe analizarse teniendo en consideración que a partir de 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 Instructivo de Ayudas 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 1.5.6).

**TABLA 1.5.6: EVOLUCIÓN DEL GASTO DE CAPITAL CORRIENTE
(Millones de pesos de 2019)**

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

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 adquirir propiedades aledañas a la Casa Central con recursos propios, en 2015, por un monto de MM \$ 140, en 2016, por un monto de MM\$ 460, en 2017, por MM\$ 260, y en 2020, por MM\$ 300, sin que estas inversiones significaran afectar la mantención del fondo de reservas establecido por la Junta Directiva desde 2010.

En consecuencia, 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. Asimismo, la política y los mecanismos que orientan la gestión financiera, operan plenamente en todos los niveles y áreas de la organización de la Universidad.

Se destaca la efectividad de 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. De todas maneras, la Universidad debe seguir ampliando su oferta de programas de postgrado y de educación continua para una mayor diversificación de sus ingresos operacionales.

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 financieros. Por su parte, la Política Institucional de Gestión Financiera ha servido de parámetro para la distribución de los gastos operacionales en relación con el ingreso operacional, permitiendo con esto una sólida posición financiera, que se ve reflejada en sus principales indicadores. De hecho, en el proceso de acreditación anterior²⁸ se reconoció como fortaleza que la situación financiera de la Universidad era adecuada para sustentar su proyecto educativo y avanzar en el Plan de Desarrollo Estratégico.

En este sentido, la Universidad ha logrado mantener a lo largo de los años una sana situación financiera, lo que se refleja en buenos indicadores de liquidez, un bajo nivel de endeudamiento y una sólida situación patrimonial, manteniendo siempre un capital de trabajo positivo en los últimos cinco años, período en el cual, no solo ha reducido su endeudamiento en relación al patrimonio, principalmente el de largo plazo, permitiendo con ello mejorar su solvencia, sino que, además, de financiar la operación, ha permitido realizar inversiones financieras de corto plazo. 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 1.5.7).

TABLA 1.5.7: 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.

28. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

Puntualmente en el 2016, la rentabilidad del patrimonio se vio reducida, 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 una mejora permanente y continua de este indicador.

Es posible constatar entonces que la Universidad presenta una situación favorable y estable en términos de sus indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad, lo que demuestra la calidad de su gestión financiera, así como de las políticas que orientan la toma de decisiones en este ámbito. Con estos resultados, la Universidad es potencial 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.

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 44% en los tres ítems que contempla: ingresos operacionales, ingresos de capital e ingresos tributarios. Respecto de la proyección de los ingresos de operación, se ha estimado que representarán el 86,7% 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 1.5.9).

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 21% de los ingresos de la Universidad, con un incremento de un 41% en el periodo. Esta proyección se ha realizado en base a los siguientes criterios:

- 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 1.5.8).
- 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 mencionadas, para luego reajustarlos según la meta de inflación del Banco Central de Chile (3%) (ver tabla 1.5.8).

TABLA 1.5.8: PROYECCIÓN DE LA MATRÍCULA DE ESTUDIANTES DE PREGRADO Y POSTGRADO 2021-2025

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Programas de Pregrado					
Número de Programas de Pregrado	28	29	30	31	32
Matrícula Total de Estudiantes	7.170	7.373	7.589	7.806	8.034
Matrícula de Estudiantes Nuevos	1.635	1.676	1.718	1.761	1.806
Matrícula de Estudiantes Antiguos	5.535	5.697	5.871	6.045	6.228
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\$	\$ 2.348	\$ 2.698	\$ 2.791	\$ 2.881	\$ 2.985
Programas de Postgrado					
Número de Programas	4	5	6	7	7
Matrícula Total de Estudiantes	77	106	144	187	217
Matrícula de Estudiantes Nuevos	32	50	65	80	80
Matrícula de Estudiantes Antiguos	45	56	79	107	137
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 históricos 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 64% de los ingresos de la Universidad con un incremento del 23% en el período. 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 13% de los ingresos de la Universidad (ver tabla 1.5.9), en los cuatros ítems que se contemplan: venta de activos, recuperación de préstamos, ingresos financieros y endeudamiento. En su proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Venta de activos: en su proyección se ha estimado que representarán el 5% de los ingresos de la Universidad. En este caso se ha proyectado la venta de las propiedades que posee la Universidad en Santiago Centro, con el fin de financiar con recursos propios parte de las inversiones necesarias para cumplir con el Plan Maestro de Infraestructura, especialmente con lo considerado para la ampliación del Campus Lo Cañas.
- Recuperación de préstamos: en su proyección se ha estimado que representarán el 0,4% de los ingresos de la Universidad, las que se mantendrán constante en el periodo. Se ha proyectado constante debido al comportamiento de los últimos cinco años en la morosidad de los estudiantes y se estimó que estos montos no superarán el 1% de los ingresos de la Universidad. Además, la morosidad ha disminuido (sin considerar la inclusión de los nuevos programas) 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, los 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 7,2% 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.

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 1.5.9).

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 periodo 2021 – 2025, se ha estimado que representarán el 99,6% de los ingresos, 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 44% 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 85% de los egresos de la Universidad en el período y el 98% 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 1.5.9). En esta proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Gastos de personal: en su proyección se ha estimado que representarán el 64% 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 con 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 21% de los egresos de la Universidad y el 24% 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 15% de los egresos de la Universidad en los ítems que contempla: gastos de inversión y servicio de la deuda (ver tabla 1.5.9). En su proyección se han considerado los siguientes criterios:

- Gastos de inversión: en su proyección se ha estimado que representarán el 13% 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 1.5.9).

Como saldo del ejercicio final de cada año, se proyectan pequeños márgenes para el periodo (ver tabla 1.5.9), que, gracias a los saldos iniciales proyectados, se logra soportar la estructura financiera. Durante el 2023 se proyecta un saldo final significativo que permite 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 e iniciar las inversiones planificadas para la ampliación del Campus Lo Cañas.

TABLA 1.5.9: PROYECCIÓN DE LOS FLUJOS DE FONDOS 2021-2025 (En miles de pesos)

Año	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	23.624.878	24.788.922	26.322.323	31.197.285	33.975.153
INGRESOS OPERACIONALES	21.458.494	22.610.569	24.151.482	25.694.989	27.364.892
Derechos y Aranceles	4.990.188	5.398.772	5.897.692	6.401.128	7.052.045
Ventas de Bienes y Servicios	315.046	397.286	482.011	496.027	510.458
Ingresos de Transferencias Corrientes	16.153.260	16.814.512	17.771.779	18.797.833	19.802.389
INGRESOS DE CAPITAL	2.060.000	2.067.500	2.055.000	5.377.640	6.475.140
Aportes de Instituciones	0	0	0	0	0
Venta de Activos	0	0	0	3.325.140	3.325.140
Recuperación de Préstamos	120.000	130.000	120.000	120.000	120.000
Ingresos Financieros	140.000	137.500	135.000	132.500	130.000
Endeudamiento	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.900.000
INGRESOS TRIBUTARIOS	106.385	110.853	115.841	124.656	135.121
EGRESOS	23.535.221	24.706.580	26.049.316	31.124.481	33.936.562
GASTOS OPERACIONALES	21.362.500	22.336.146	23.433.175	24.929.960	26.542.324
Gastos de Personal	15.828.721	16.653.394	17.570.438	18.853.444	20.214.868
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
EGRESOS DE CAPITAL	2.120.721	2.317.434	2.562.140	6.139.520	7.338.239
Gastos de Inversión	1.915.002	1.993.869	2.076.793	5.492.390	6.430.459
Servicio de la Deuda	205.719	323.565	485.347	647.130	907.779

Año	2021	2022	2023	2024	2025
EGRESOS TRIBUTARIOS	52.000	53.000	54.000	55.000	56.000
SALDO DEL EJERCICIO	89.657	82.342	273.007	72.804	38.590
SALDO INICIAL	2.450.543	2.540.200	2.622.542	2.895.550	2.968.354
SALDO FINAL	2.540.200	2.622.542	2.895.550	2.968.354	3.006.944
FONDO DE RESERVA	1.847.547	1.951.154	2.059.703	2.177.342	2.300.613
SALDO DESPUES FONDO DE RESERVA	692.654	671.389	835.847	791.012	706.331

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 1.5.10)

TABLA 1.5.10: PROYECCIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA RESPECTO DE LA ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL PRESUPUESTO (En porcentajes)

Ítem	Referencial	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso Operacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de Personal	64%	74%	74%	73%	73%	74%
Gastos de Consumo	24%	25%	24%	24%	23%	23%
Gastos por Transferencias	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Gasto Operacional	89%	99,6%	99%	97%	97%	97%
Margen Operacional	11%	0,4%	1%	3%	3%	3%

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 Institucional²⁹, 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)³⁰ y Políticas para la Presencia Salesiana en la Educación Superior³¹.

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 orienta 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 - UCSH

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 ³²	2021 – 2025

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES.

29. Proyecto Institucional, UCSH, 2016-2020

30. Dirección General de la Obra Don Bosco, Roma, 2003.

31. Dirección General de la Obra Don Bosco, Roma, 2016.

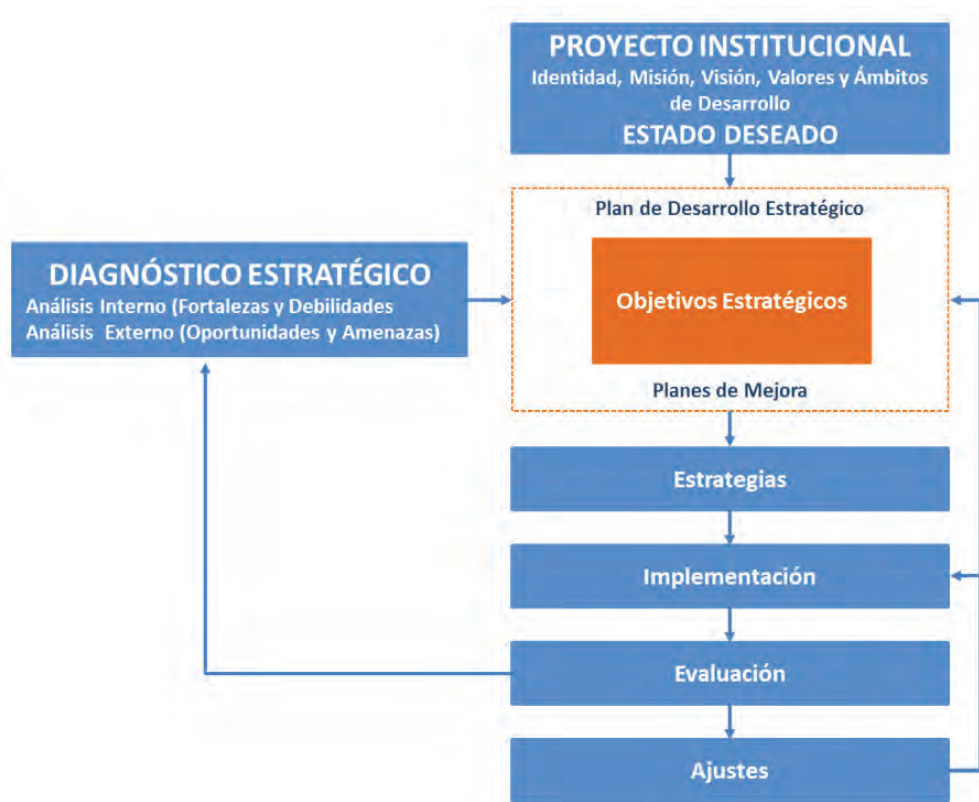
32. Se comenzará su implementación en enero 2021 y el plan de mejora que se desprende de este informe de autoevaluación, es parte integral, del quinto plan de Desarrollo Estratégico.

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 encuentra integrado a la autoevaluación institucional. Esto significa que la autoevaluación institucional, es un insumo del diagnóstico y el plan de mejora es parte de las metas estratégicas.

El diagnóstico se realiza a través de dos etapas, un análisis interno cuya estructura es proporcionada por el proceso de autoevaluación, más el análisis del medio externo (micro y macro entorno). Este mecanismo permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Universidad, a la vez que, 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 del 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 turno, la planificación de las Facultades y de sus unidades académicas. Sobre esta base se formulan los planes operativos que realizan anualmente las unidades de gestión y académicas.

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. Respecto al nivel de logro e impacto alcanzado, estos resultados se detallan en el apartado del Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico.

En el proceso de acreditación anterior³³ se señaló como fortaleza 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, lo que se observa en los distintos niveles organizacionales.

En 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 de 2020, con el propósito de vincular dicha planificación estratégica de las facultades, al Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025.

Del mismo modo, a partir de 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 de 61% a 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 con las 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 con estos antecedentes, se demuestra que la Universidad conduce su desarrollo de manera efectiva a través de mecanismos sistemáticos de planificación institucional. Estos mecanismos incorporan la autoevaluación de los procesos institucionales como insumo para los diagnósticos estratégicos y el establecimiento de indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos, permitiendo el monitoreo del avance de los planes y realizar los ajustes cuando se requiera. Asimismo, 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.

33. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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. De manera centralizada, la Dirección de Planificación y Desarrollo es la responsable por dirigir el análisis institucional a través de la elaboración de estudios, proyecciones, análisis y evaluación institucional, además de producir, gestionar y comunicar la información institucional³⁴.

Asimismo, la Universidad tiene en funcionamiento distintas comisiones de análisis y toma de decisiones descentralizadas: la Comisión de Admisión y Matrícula³⁵, el Comité Curricular Institucional³⁶, el Comité Institucional de Vinculación con el Medio, el Comité Científico y Ético de Investigación y el Consejo Editorial.

Para la verificación de los procesos evaluativos, la Universidad definió instalar el Comité Institucional de Calidad³⁷, 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 institucionales³⁸. 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, informes y reportes, como por ejemplo: la caracterización a estudiantes nuevos, los reportes de test diagnósticos, los estudios de inserción laboral, los estudios de empleadores, los informes de factibilidad económica para el diseño o rediseño curricular, las consultas a informantes claves, los reportes de la evaluación docente, el estudio de clima organizacional, los informes de resultados de admisión, los informes de análisis de la matrícula, los reportes de proyecciones de matrícula, los informes presupuestarios de ingresos y gastos de la Universidad, los informes de resultado de la planificación anual de las unidades y los informes 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 de 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 con 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.

34. Resolución de Rectoría N° 2019/049, UCSH.

35. Resolución N°034, 2012, UCSH

36. Resolución de Rectoría N° 072, 2018

37. Resolución de Rectoría N° 2018/063, que reemplaza a la Resolución N° 2012/030, que creó el Comité Institucional de Calidad y que también reemplaza a la Resolución N° 2016/019 que modifica algunas materias.

38. Plan de Trabajo Proceso de Evaluación, Planificación y Acreditación Institucional, 2018, DIPLADES, UCSH

Se constata que su funcionamiento ha permitido establecer diagnósticos efectivos para orientar una eficaz planificación institucional. Esta fortaleza fue reconocida en el proceso de acreditación anterior³⁹ 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.

Como se describe la combinación entre instancias centralizadas y descentralizadas del análisis institucional, se concluye que estos mecanismos 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 un sistema de aseguramiento de la calidad, el cual se orienta a través de políticas institucionales que impulsan el mejoramiento constante de la institución, particularmente a través del Plan de Desarrollo Estratégico a nivel de la gestión institucional, y el Modelo de Formación UCSH a nivel de la docencia de pregrado.

La implementación de estos referentes se realiza a través de mecanismos integrados, que consideran políticas específicas, estructuras organizacionales y la articulación del trabajo entre los niveles centrales y de las unidades académicas, sobre la base del seguimiento de metas comprometidas en la planificación institucional y los planes anuales de trabajo a nivel operativo. De manera específica, a nivel de la docencia, la implementación del Modelo de Formación se lleva a cabo a través de los estándares de calidad incorporados con el proceso de rediseño curricular.

El sistema de aseguramiento de la calidad se completa con la orientación de la universidad hacia la acreditación de sus programas de pregrado y la certificación de sus procesos institucionales, incorporando la información emanada de esos procesos evaluativos para la formulación de planes de mejoramiento, que son implementados en planes de trabajo y financiados dentro del presupuesto institucional.

De cara a un nuevo proceso de acreditación, la UCSH ha definido una nueva Política Institucional de Aseguramiento de la Calidad⁴⁰, 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 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 el logro de la calidad es un proceso sistemático, explícito y documentado, fundamentado en el análisis y la toma de decisiones basadas en evidencias. Razón por la cual el alcance de esta política involucra a todas las áreas y unidades de la Universidad, articulándose de manera transversal con la misión, visión y Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, así como con las regulaciones establecidas por las Instituciones integrantes del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SINACES).

39. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

40. Resolución de Rectoría N°2020/085, UCSH.

En este marco, la Universidad procura consolidarse como una institución de educación superior que da garantía pública de la calidad de su quehacer, la efectividad de sus procesos académicos y de gestión, y la excelencia en el logro de su misión y propósitos institucionales en diálogo con su Plan de Desarrollo Estratégico.

Concordantemente, la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad define las siguientes dimensiones de acción:

- En la dimensión de *Gestión Institucional*, implica dar cumplimiento a los propósitos declarados por la Universidad en su Proyecto Institucional, a través de las políticas y mecanismos establecidos para garantizar la calidad de los procesos institucionales y su sustentabilidad, a partir del uso eficiente y eficaz de sus recursos. Establece, además, la certificación de calidad de las unidades de gestión.
- En la dimensión de *Docencia de Pregrado, Postgrado y Educación Continua*, representa el cumplimiento del 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. Considera someter a procesos de evaluación externa y acreditación a los diversos programas de formación que la Universidad imparte.
- En la dimensión de *Investigación*, procura el diseño e implementación de acciones y mecanismos orientados a asegurar la calidad de los procesos de generación y difusión del conocimiento en los temas prioritarios establecidos en la Política Institucional de Investigación, así como su pertinencia para el país y a los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional. Debe entenderse la investigación desarrollada en la Universidad Católica Silva Henríquez en directa vinculación a la docencia de pregrado y postgrado, evaluándose de manera constante su impacto en la formación del estudiantado, así como su impacto en el medio nacional e internacional.
- En la dimensión de *Vinculación con el Medio*, implica asegurar la calidad de las actividades establecidas con el medio externo y de los vínculos bidireccionales con los sectores, actores y territorios que la Política Institucional de Vinculación con el Medio ha establecido como prioritarios o preferentes, así como su contribución y pertinencia. Debe considerarse la proyección estratégica del área y su impacto en la docencia impartida por la Universidad, en concordancia con la misión y propósitos institucionales.

Además, la Política de Aseguramiento de la Calidad especifica que la gestión de la calidad de los procesos institucionales se sustenta en un Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), compuesto por las normas y políticas establecidas por la Universidad para la planificación de sus actividades y la asignación de recursos para su realización, así como por los mecanismos que mantiene y desarrolla para su supervisión o control, seguimiento, análisis y evaluación de sus resultados, los que se aplican en todas las áreas y niveles de la organización. Este sistema debe garantizar que la evaluación de la calidad de los procesos institucionales se realice de manera sistemática y permanente en todas las áreas y niveles de la Universidad, 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. Así, se evalúa el grado de coherencia interna y pertinencia externa que los procesos y resultados institucionales evidencian respectivamente.

Este sistema se operacionaliza a través de un Ciclo de Calidad (ver figura 1.6.3), y se estructura en base a macroprocesos o procesos institucionales y microprocesos o subprocesos, con un enfoque integral, sistémico y colaborativo en los distintos niveles de la Universidad. El Ciclo de la Calidad permite desarrollar autoevaluaciones en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales, en el caso de los macroprocesos, o de áreas o programas, cuando se evalúan microprocesos;

manteniendo la centralidad de la misión y el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, así como la operacionalización de éstos para el caso de la evaluación de microprocesos. De igual forma, ayuda a evidenciar aquellas metas que no se han cumplido, permitiendo implementar las acciones de ajuste pertinentes, al utilizar los resultados obtenidos en la evaluación como oportunidades de aprendizaje para avanzar en la mejora continua de los procesos.

FIGURA 1.6.3: CICLO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



Fuente: Dirección de Calidad y Eficacia Institucional

La Dirección de Calidad y Eficacia Institucional, dependiente de Rectoría, es responsable de la coordinación, mantención y desarrollo del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad, contando con la participación y orientación del Comité Institucional de Calidad, el cual es responsable de definir y supervisar la gestión de la calidad en la Universidad. La Dirección de Calidad y Eficacia Institucional gestiona la implementación del sistema de manera participativa, trabajando colaborativamente con los diferentes actores de la comunidad universitaria.

En suma, la Universidad Católica Silva Henríquez en concordancia con su compromiso institucional con la autorregulación, la autoevaluación y la adscripción a los estándares de excelencia nacionales e internacionales, mediante un trabajo permanente y sostenido de mejoramiento continuo, ha desarrollado desde su fundación un esfuerzo sostenido para constituirse en un referente de calidad, mostrando evidencias de su avance en estas materias.

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 anterior⁴¹ se valoraron las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad como adecuadas y de aplicación sistemática. Asimismo, la vigencia y aplicación del sistema de aseguramiento de la calidad opera en todas las áreas y niveles de la organización de la Universidad.

41. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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 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 trasposos 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 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, 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 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 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 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.

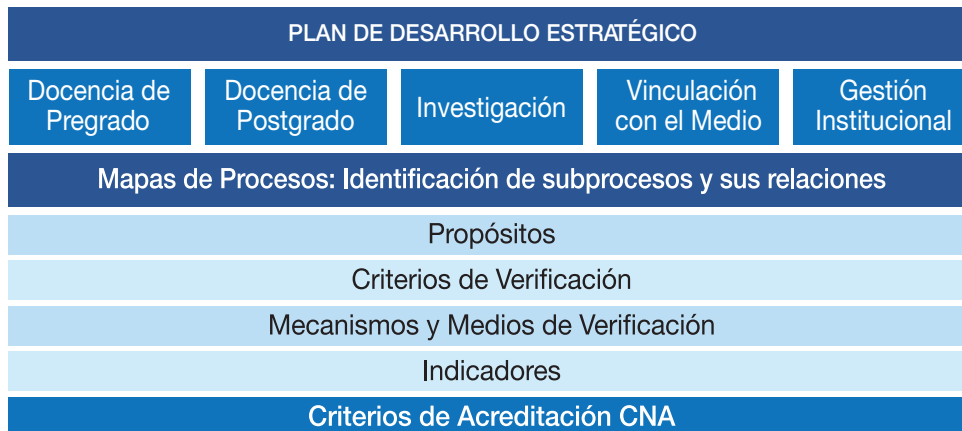
Figura 1.7.1: Gestión de la información de procesos institucionales



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 generación 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 1.7.2: 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 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 2015, el Comité de Coordinación aprobó⁴² 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 2019 se solicitó a esta misma instancia, evaluar la posibilidad de implementar un sistema de información ERP integrado, lo que 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 con 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 anterior⁴³ se reconoce que la Universidad cuenta con información general, datos institucionales consistentes e indicadores asociados a variables principales. en todas las áreas y niveles de la organización de la Universidad, aunque se requiere seguir avanzando en mejorar el proceso de centralización de información de las actividades relacionados con la docencia de postgrado y la investigación.

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. Los procedimientos y mecanismos para el desarrollo de la base de información de los procesos institucionales operan plenamente.

b) Acceso y uso de la información para la gestión

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

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

TABLA 1.7.1: EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° de proyectos tecnológicos implementados	6	10	11	10	10
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.

42. Acta Comité de Coordinación, 2015, UCSH.

43. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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 tanto por la incorporación de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad y al Sistema Único de Admisión, como por 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 2014, no sólo reemplazó al sistema contable anterior, sino que también permitió el aumento de los centros de costo que era posible gestionar, lo que contribuyó al avance hacia una mayor autonomía de gestión en las Facultades y sus unidades académicas. También facilitó la integración con otras áreas de la gestión financiera, con lo que se avanzó a una identificación más precisa de los costos de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio, lo que resulta imprescindible en el nuevo esquema de financiamiento público, impulsado con la 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 ven refrendados por el aumento en la utilización de los mismos por parte de los usuarios en sus actividades diarias. De esta forma, se ha observado un incremento constante durante dicho período, subiendo casi un 40% la cantidad de consultas semanales de los usuarios, 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 (ver tabla 1.7.3). En el acceso por medio de internet se garantiza la seguridad de la información estableciendo perfiles de usuario, los que son resguardados por contraseñas personales y tecnologías de seguridad informática.

TABLA 1.7.2: EVOLUCIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Nº de consultas en la Zona de Gestión (Web)	42.603	60.553	64.091	74.877	66.071
Nº 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.

Por tanto, 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 claves⁴⁴, 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 actividades⁴⁵.

GRADO DE AVANCE DEL EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

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%

44. Consulta a Informantes Claves, 2019, DIPLADES, UCSH

45. En el Capítulo VI, apartado 2, Avances del Plan de Desarrollo Estratégico, se señala la metodología de seguimiento y evaluación para el cálculo de estos valores, además se aborda de manera específica los resultados de la implementación y el impacto alcanzado.

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.

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 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 preminencia 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.

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, 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. 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. 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.

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. 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 que⁴⁶, *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.

46. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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.

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. 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%).

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 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 la existencia de *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*⁴⁷.

En relación con esta observación, cabe señalar que, durante el año 2017, la Universidad actualizó la Política Institucional de Gestión Financiera⁴⁸ 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 aumentando, 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.

47. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

48. Resolución de Rectoría N° 2017/023. UCSH.

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 reeditado, en los últimos cinco años, un 11 % al resultado del ejercicio.

Asimismo, 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.

A partir de estos antecedentes, es posible afirmar que 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. 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 estados financieros de la Universidad sean sometidos anualmente 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 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*⁴⁹.

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

49. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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.

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 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%).

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 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.

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.

- 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.



CAPÍTULO III

DOCENCIA DE PREGRADO





La docencia de pregrado de la Universidad está en el centro de su quehacer. 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 UCSH⁵⁰ 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 la Educación Superior y a la actualización de sus declaraciones identitarias para el diseño de su oferta formativa.

Para su implementación, la Universidad asume, a través de su Vicerrectoría Académica, la tarea de proveer de definiciones y parámetros, asumidos por la Dirección de Docencia, para asesorar Escuelas y las Facultades en el proceso de actualización curricular y su respectiva repercusión en el desarrollo y calidad de la docencia en conformidad con las orientaciones, tanto académicas como identitarias, contenidas en el Modelo de Formación.

La implementación de este modelo se expresa, en términos curriculares, en los lineamientos para el ajuste al rediseño curricular⁵¹ que 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.

En la implementación de este proceso de rediseño, la Universidad dispone también de mecanismos colegiados de aseguramiento de la calidad como los son: los Consejos de Escuelas, los Consejos de Facultad y el Comité Curricular Institucional. Además, se despliegan mecanismos de seguimiento de la efectividad de la formación, incluyendo diagnóstico y acompañamiento de los estudiantes para favorecer su progresión en el plan de estudios. En este despliegue, la Universidad ha mantenido altos indicadores de retención en el período, así como ha logrado mejorar significativamente su titulación oportuna, pasando de 38% en 2016 a un 45% en 2019. A lo anterior se agrega un contacto cada vez más directo con empleadores y egresados, institucionalizado a nivel central y de las escuelas de pregrado.

La Universidad Católica Silva Henríquez asegura la disponibilidad de recursos académicos, en dotación de suficiente cantidad y calidad, así como recursos de aprendizaje, que sostienen la calidad de su formación. A través de la participación de nuestras carreras en procesos de acreditación se valida externamente la calidad de nuestra formación, y se comprometen planes de mejoramiento dentro de los mecanismos de planificación y presupuesto.

En este sentido, y entendiendo que una de las dimensiones más relevantes para el desarrollo exitoso de sus alumnos la componen los académicos que forman parte de la institución, la Universidad implementó durante el año 2020 su primer proceso de "Evaluación del Desempeño Docente" que sumada a la "Evaluación Docente", que todos los semestres realizan los alumnos, permite acordar compromisos de mejora entre los académicos evaluados y los directivos de cada una de las Escuelas a las que pertenecen y de estos directivos, también evaluados, con las autoridades de cada una de

50. Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH.

51. Resolución de Vicerrectoría Académica, N°2018/057, UCSH

las Facultades de la Universidad. En este proceso fueron evaluados el 100% de los 24 directores de escuelas e institutos y el 100% de los académicos, tanto de la planta regular como de la planta especial que tuvieran un contrato indefinido de trabajo con una asignación superior o igual a 10 horas semanales de docencia, los que ascendieron a un número de 277.

La calidad de la docencia de pregrado tiene en su corazón la identidad institucional, contenida en el 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.

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

La docencia de pregrado de la Universidad Católica Silva Henríquez 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 Formación⁵², 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 implementa un currículum orientado por competencias con énfasis en los resultados de aprendizaje, utilizando el Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile), definiendo los procesos de gestión curricular a saber: creación, renovación y adecuación de los planes y programas. Asimismo, propone orientaciones 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 2015-2019, aunque en los casos en que esta información está disponible se hace referencia al año 2020.

52. Resolución de Rectoría N° 2019/058, 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, que considere la nivelación de competencias de los estudiantes que lo requieran.
- Perfiles de egreso orientados 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 Currículo 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 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)(1)	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, con una duración de ocho semestres, en jornada vespertina, que otorga el título de Ingeniero(a) en Administración (no conducente a grado) desde 2019 que ya no contempla admisión de nuevos estudiantes, por lo que será cerrada al egreso de sus estudiantes vigentes. Esta decisión fue adoptada en virtud de que el ingreso de estudiantes a la carrera no permitía proyectar su sustentabilidad académica a largo plazo.

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(1)	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Básica	Educación	1992	10	Diurna y Vespertina	Profesor(a) de Educación Básica(2)	Licenciado(a) en Educación
Pedagogía en Educación Diferencial	Educación	1992	10	Diurna	Profesor(a) de Educación Diferencial(3)	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 Religión para Enseñanza Básica y Media	Educación	1984	10	Diurna	Profesor(a) de Religión en Enseñanza Básica y Media(4)	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.

(4) Carrera sin admisión de estudiantes, en proceso de cierre.

En esta Facultad, el programa de Bachillerato en Filosofía del área de Humanidades, iniciado en 2012, con una duración de seis 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.

Por otra parte, la carrera de Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media del área de Educación, iniciada en 1992, con una duración de diez 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. Esta decisión se adoptó debido a que, por las exigencias establecidas en la ley de Desarrollo Profesional Docente para el ingreso de estudiantes a carreras de pedagogía, esta carrera experimentó una reducción significativa de estudiantes nuevos, dificultando la proyección de su sustentabilidad académica.

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 PROPEDÉUTICO

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.

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.

La oferta de programas de pregrado que la Universidad realiza en la actualidad es plenamente consistente con la definición con la Misión y las áreas de desarrollo establecidas en el Proyecto Institucional. Asimismo, de acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación, y a la validación realizada por las escuelas de pregrado en el proceso de rediseño curricular, esta oferta es ajustada de acuerdo a las condiciones y exigencias del medio y a la sustentabilidad de su proyección académica.

b) Matrícula de estudiantes y destinatario objetivo

En el año 2019 la matrícula total en los programas de pregrado de la Universidad alcanzó a 6.892 estudiantes en los 24 programas impartidos. De esta matrícula, el 26,9% correspondió a estudiantes ingresados en ese mismo año, la mayor parte de los cuales fueron estudiantes de primer año y, por otra, el 88,7% a estudiantes de programas en jornada diurna (ver tabla 1.1.5). Esta cifra de nuevos estudiantes viene a demostrar el crecimiento sostenido de la matrícula en las carreras de pregrado que la Universidad ha experimentado en los últimos seis años, aumentando en un 37,5% desde 2014.

Este incremento se puede atribuir principalmente a tres factores: 1) la adscripción de la Universidad el año 2016 al financiamiento institucional para la gratuidad, 2) el ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA) del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), y 3) la consolidación de la institución como una alternativa académica relevante para estudiantes que son primera generación en cursar estudios de pregrado.

Paralelamente, este incremento en la matrícula de primer año ha implicado una reducción de la matrícula de estudiantes nuevos a niveles superiores. Asimismo, la matrícula total de estudiantes se ha incrementado en mayor proporción en los estudiantes de programas en jornada diurna, por cuanto los de programas en jornada vespertina se han venido reduciendo durante los últimos tres años (ver tabla 1.1.5).

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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 38% de la matrícula total, seguida por la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas con 37% de dicha matrícula, y por la Facultad de Ciencias de la Salud, en que esa cifra alcanzó 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 regulación 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
Matrícula Total	5.414	5.817	6.289	6.615	6.892
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
Matrícula Nueva	1.614	1.819	1.806	1.828	1.851
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 porcentajes)

	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%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%
Sexo	Femenino	69%	71%	70%	73%	70%
	Masculino	31%	29%	30%	27%	30%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%

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 DISTRIBUCIÓN DE MATRÍCULA NUEVA SEGÚN RESIDENCIA DE ESTUDIANTES (En porcentajes)

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%
Total	100	100%	100%	100%	100%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

De manera consistente con la Misión institucional y las orientaciones del Plan de Desarrollo Estratégico vigente, el 93% de los nuevos estudiantes matriculados en el año 2019 egresaron de establecimientos subvencionados, de los cuales el 70% eran provenientes de establecimientos particulares subvencionados y, el 23% restantes de establecimientos municipales, que son los que más aumentaron su participación en los últimos seis 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 DISTRIBUCIÓN DE MATRÍCULA NUEVA SEGÚN ESTABLECIMIENTO DE ORIGEN (En porcentajes)

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%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%
% 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 2019⁵³, se puede señalar que 74,2% declara que vive con sus padres y sólo un porcentaje menor, un 1,4%, 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. Sin embargo, esto plantea un desafío para la Universidad de generar mecanismos de seguimiento y acompañamiento pertinentes, por cuanto cerca de un 40% de su estudiantado ve esta situación como probable o muy 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.

53. Encuesta de Ingreso 2019, DIDOC, UCSH.

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, 47,7% de los nuevos estudiantes considera que es muy probable o probable que experimente una situación económica inestable, de manera que 30,4% declara que realizarán paralelamente a los estudios, actividades laborales.

En consecuencia, y de acuerdo a los datos previamente expuestos, en los últimos años la Universidad ha aumentado su matrícula total de estudiantes, refrendando su compromiso por brindar una educación de calidad a jóvenes talentosos provenientes de sectores desfavorecidos. Para ello, en concordancia con su Proyecto Institucional, ha tomado decisiones estratégicas como adscribirse al financiamiento institucional para la gratuidad e ingresar al Sistema Único de Admisión (SUA).

Por lo tanto, la Universidad procura que 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 escolares 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. Esto ha demandado de la Universidad el establecimiento de dispositivos de acompañamiento integrales para el estudiantado, que identifiquen e intervengan las distintas variables que puedan estar entorpeciendo la progresión académica de los y las estudiantes, como lo son los programas de mentorías y alerta temprana académica, entre otras iniciativas, que se describirán más adelante en este informe.

La Universidad no sólo ha sostenido su matrícula de estudiantes, sino que su adscripción tanto al financiamiento institucional para la gratuidad como al anterior Sistema Único de Admisión (SUA), le ha permitido un crecimiento de acuerdo con lo establecido en el Proyecto Institucional y en el Plan de Desarrollo Estratégico.

c) Organización de la docencia de pregrado

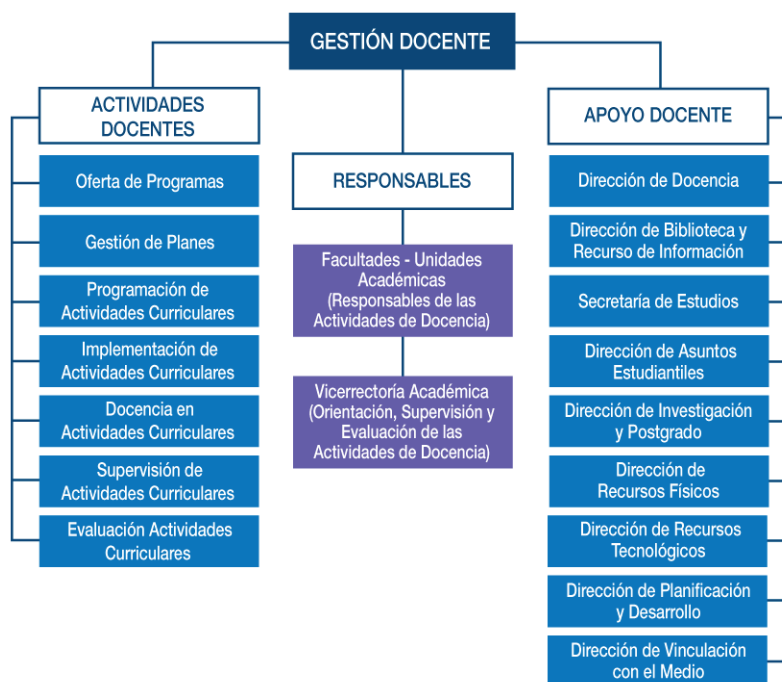
El Modelo de Formación orienta la organización de la docencia en los programas de pregrado de la Universidad, así como los Estatutos y el Reglamento Orgánico regulan las funciones de las unidades responsables de la gestión y apoyo del trabajo académico. La docencia es responsabilidad de las Facultades, 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 Biblioteca y Recursos de Información.

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

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.

La Formación General de la 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.

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.

En el proceso de adecuación curricular de los planes de estudio llevado a cabo durante los años 2018-2019, se decidió operacionalizar las competencias genéricas de los planes de estudios para su validación. Para ello se definió una matriz de competencias genéricas que refiere a la movilización de atributos comunes para el desempeño de cualquier profesión según la identidad y valores institucionales, y que se expresan en los resultados e indicadores de aprendizajes.

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

Unidad Académica	Carrera/Programa/Plan
Facultad de Ciencias de la Salud	
Escuela de Kinesiología	Kinesiología
Escuela de Fonoaudiología	Fonoaudiología
Escuela de Enfermería	Enfermería
Escuela de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	
Escuela de Administración y Economía	Ingeniería Comercial
	Ingeniería en Administración(1)
Escuela de Contador Público y Contador Auditor	Contador Público y Auditor
Escuela de Derecho	Derecho
Escuela de Psicología	Psicología
Escuela de Sociología	Sociología
Escuela de Trabajo Social	Trabajo Social
Facultad de Educación	
Escuela de Educación Artística	Pedagogía en Educación Artística, 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
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

Unidad Académica	Carrera/Programa/Plan
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(1)
Escuela de Filosofía	Pedagogía en Filosofía
	Bachillerato en Filosofía(2)
Vicerrectoría Académica	
Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico	Bachillerato en Ciencias y Humanidades
Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	
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.

Por lo tanto, es posible establecer que 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, contando con instancias de supervisión tanto a nivel académico, por parte de las Facultades, como de gestión, por parte de la Vicerrectoría Académica, así como con unidades de apoyo para la realización de la docencia tanto a nivel técnico como de servicios. Asimismo, de acuerdo al análisis de su vigencia y aplicación, estos operan en todos los niveles y áreas de su organización, permitiendo que la organización que la Universidad ha establecido para la docencia de pregrado sea funcional a sus propósitos.

1.2. Diseño y Provisión de Programas de Pregrado

El Modelo de Formación vigente establece que, para el éxito formativo y el desarrollo humano del estudiante, la Universidad se concibe 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 mismo sentido la Universidad postuló y se adjudicó recursos correspondientes al Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) del Ministerio de Educación, para el período 2014–2016, cuyo Convenio de Desempeño⁵⁴ 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 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 currículum 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.

54. 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 realiza 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.

La Universidad ha definido y regulado claramente el proceso de gestión curricular para cada uno de los respectivos niveles de formación, siempre en concordancia con los procedimientos establecidos en el Modelo de Formación. En éste 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, 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 2004⁵⁵ 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 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.

55. Resolución de Rectoría N° 20014/034, UCSH.

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.

En relación con 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.

Referente a la renovación curricular, en 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
	Sociología
	Psicología
Facultad de Educación	Trabajo Social
	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 2015, se inició el trabajo con Ingeniería Comercial, Kinesiología y Pedagogía en Religión. En 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 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 fines de 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.

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 de 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-Chile⁵⁶.

Las definiciones asumidas por la Universidad a partir de lo acordado por el Consejo de Rectores⁵⁷, 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

56. Referencias asumidas desde el Manual para la implementación del Sistema de Créditos académicos Transferibles, SCT-Chile, Santiago, 2015.

57. Ibid., pp. 24-35.

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 fines de 2018. De esta manera, en 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 calidad⁵⁸.

El proceso de evaluación externa⁵⁹, 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 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 2019 del Modelo de Formación⁶⁰, 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 curriculares y de ajuste de programas de todas las carreras entre los niveles 100 y 400 (del primer al cuarto semestre). 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, 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. Estos mecanismos operan en todos los niveles y áreas de la organización de la Universidad que corresponde.

58. Sesión del Comité Curricular institucional celebrada el 17 de enero de 2019.

59. INFORME FINAL SOBRE EL REDISEÑO CURRICULAR, Qualitas. 31 de julio de 2019.

60. Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH.

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

El Modelo de Formación⁶¹ y el documento Orientaciones para el Rediseño Curricular⁶², 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).

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.

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.

61. Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH.

62. Resolución de Vicerrectoría Académica, N°2018/057, UCSH.

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"> - 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. - Permitir al estudiante ejercitar competencias clínicas específicas e integrarse en distintos contextos del ejercicio profesional. - 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.
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	<p>De acuerdo con 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"> - Ajustarse a las normativas vigentes que definen los lineamientos de la Carrera Docente. - 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. - Establecer criterios para seleccionar y distribuir, de acuerdo al avance de la complejidad de los requerimientos curriculares, las actividades prácticas de la Facultad. - Una distribución de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> 1 a 2 prácticas iniciales o tempranas entre los niveles 300 y 500. 1 a 2 prácticas intermedias entre los niveles 600 y 800. 2 prácticas profesionales en los niveles 900 y 1000.

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	3.600 horas
				7.200 horas	

Fuente: Dirección de Docencia.

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 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	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Cada plan de estudios contará con un total de 300 créditos, distribuidos en 30 créditos por semestre. Las actividades curriculares deberán tener cuatro o seis créditos, a excepción de prácticas o seminarios de título.</p> <p>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.</p>
Hitos evaluativos	<p>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 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	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.
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. 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"> Identificación de la actividad curricular Descripción de la actividad curricular Resultados de aprendizaje Contenidos y metodologías Recursos para el aprendizaje Evaluaciones

Fuente: Dirección de Docencia.

En consecuencia, 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. La implementación del Modelo de Formación UCSH en todos los niveles y áreas de la institución, particularmente en las escuelas de pregrado, organizando los procesos formativos en conformidad con los propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado vigentes en la Universidad.

Considerando 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 y planes de estudio claramente definidos 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 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 PROGRAMAS DE PREGRADO

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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
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 2019, el 55% de los gastos operacionales de la Universidad fuera realizado directamente por dichas unidades. De hecho, en 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 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.

En consecuencia, es posible establecer que las unidades académicas disponen de personal directivo, académico y de gestión, así como de dependencias, instalaciones, equipamiento, servicios y recursos educacionales suficientes para la realización de sus actividades docentes. Estos recursos han aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes en los últimos seis años, siendo su disponibilidad adecuada y en desarrollo, tal como ha sido refrendado por 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

En correspondencia con la identidad salesiana de la Universidad y de su docencia, la orientación fundamental del Modelo de Formación consiste en lograr una formación centrada en la autonomía y protagonismo de los estudiantes en sus aprendizajes. 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, labor que cumple por intermedio de la Dirección de Docencia, cuyas funciones ya fueron reseñadas.

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, la Directora de Admisión y los decanos. 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 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
			LyC ⁽¹⁾	M ⁽²⁾	H ⁽³⁾	C ⁽⁴⁾	
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

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 la referida Ley tenía contemplado elevar estas condiciones de admisión en el proceso 2020, en virtud de la situación excepcional en que se realizó este proceso por los acontecimientos vividos en el país desde octubre de 2019, finalmente estas disposiciones 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 al 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 concordancia con su Misión Institucional y, por ende, con lo mandatado en el Plan de Desarrollo Estratégico vigente, la Universidad ha establecido mecanismos inclusivos de admisión, por lo que 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 2015 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	2015	2016	2017	2018	2019
Vacantes	1.390	1.685	1.871	1.878	2.007
Postulantes	2.491	3.497	9.894	5.919	4.272
Matrícula Nueva	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 2019, el 67% de los postulantes se concentraron en ocho 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 2015 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 INDICADORES DE ADMISIÓN

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Porcentaje de Vacantes Ocupadas	116%	108%	97%	97%	92%
Porcentaje de Vacantes Ocupadas en Universidades(1)	88%	82%	77%	77%	80%
Puntaje Promedio PSU	512	509	531	528	526
Puntaje Promedio PSU Establecimientos Subvencionados(2)	513	509	533	531	528
Puntaje Promedio Ranking de Notas	530	548	628	611	611
Nota de Enseñanza Media	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 2015 y 2019, en promedio 70% 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 2019 en 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 con la 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 DISTRIBUCIÓN DE MATRÍCULA NUEVA SEGÚN VÍAS DE ADMISIÓN

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Admisión regular	48,5%	74,8%	68,3%	78,5%	82,1%
Cupos PACE	-	-	3,8%	6,3%	5,4%
Estudios superiores incompletos	16,2%	7,2%	5,2%	0,9%	2,6%
Título técnico	5,3%	3,5%	3,2%	2,1%	1,8%
Trabajadores	3,4%	3,4%	7,1%	3,6%	2,1%
Título profesional o grado académico	1,2%	0,4%	3,4%	0,4%	0,1%
Otros casos	25,4%	10,7%	9,0%	8,2%	5,9%
Total	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.

En consecuencia, la Universidad cuenta con procesos de selección y admisión de estudiantes que responden a su misión institucional de promover la admisión de jóvenes talentosos de sectores socialmente desfavorecidos. Estos procesos están orientados por instancias internas como externas, 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.

Así como la aplicación de estos mecanismos, de acuerdo con los resultados, demuestran ser eficaces para admitir jóvenes talentosos de sectores socialmente desfavorecidos; 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

En concordancia con los mecanismos inclusivos de admisión que ha establecido para el cumplimiento de su misión (Ranking de Notas y las Notas de Enseñanza Media, así como la admisión especial vía programas PACE y Propedéutico), la Universidad ha desarrollado mecanismos de diagnóstico y acompañamiento académico para sus estudiantes de pregrado. En términos de los mecanismos de diagnóstico y seguimiento, la Dirección de Docencia implementó en el año 2014 el Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU), que posteriormente dio origen a la Unidad de Fortalecimiento del Aprendizaje, cuya finalidad es 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, aplicados entre 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 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

N2: Nivel Intermedio

N3: Nivel Avanzado

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.

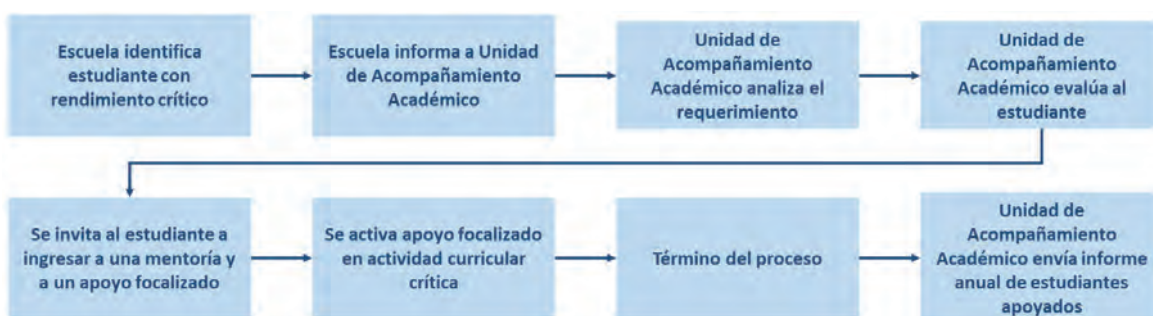
Es importante remarcar que el aumento del nivel avanzado (N3) el año 2019 se explica debido a que se reemplaza el instrumento de diagnóstico de comprensión lectora por una propuesta externa (Colegium) basado en desempeño lector de acuerdo a niveles de legibilidad textual.

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 cuatro 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, transcriutores y mentores para estudiantes en situación de discapacidad.

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 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 2016; 37 estudiantes en 2017, y; 40 en 2018. A cada tutor le fue asignado un grupo de seis a diez 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 de 2019, el modelo de acompañamiento se focaliza en apoyos académicos dando prioridad a las mentorías académicas, donde se añade el acompañamiento a Estudiantes con Necesidades Educativas Específicas, asumiendo institucionalmente el acompañamiento sistemático de transcriutores 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 cinco transcriutores que apoyan a los estudiantes con deficiencias visuales.

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 DE ESTUDIANTES EN PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO

Acompañamiento académico	2016	2017	2018	2019
Tutorías	260	2.015	269	-
Talleres	487	798	26	1.466
Mentorías	-	-	-	26

Fuente: Dirección de Docencia

Complementariamente, en 2019, se reformuló el Sistema de Alerta Temprana-UCSH, para trabajar la relación entre deserción y el conjunto de variables sociodemográficas y de rendimiento académico, incluyendo: Jornada, Vía Admisión, Financiamiento, PSU de Matemática, PSU de Lenguaje y Comunicación y Ranking de Notas, lo que hizo aumentar significativamente el número de alumnos en los diferentes talleres que se programaron. Se identificaron a los estudiantes nuevos más riesgosos de todas las carreras y las Escuelas realizan el seguimiento específico, a través de entrevistas con los estudiantes y propuestas de derivación, según la necesidad identificada, ya sea a los acompañamientos académicos adecuados, como también al Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) en aquellas situaciones de orden psicosocial detectadas.

Como resultado del trabajo de modelamiento y posterior perfilamiento de casos de estudiantes de primer año, en 2019 se identificó a un grupo de 399 estudiantes que fueron clasificado en riesgo académico, el cual era hacer seguimiento y acompañamiento durante el primer año de estudios. Para realizar el trabajo de seguimiento, se estableció un listado separado de estudiantes en riesgo por carrera y Facultad, por el cual se observa el mayor porcentaje de estudiantes en riesgo en el programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades y el menor en la Facultad de Ciencias de la Salud (ver tabla 1.3.7).

TABLA 1.3.7: ESTUDIANTES SEGÚN CLASIFICACIÓN DE RIESGO POR CARRERA Y FACULTAD (Año 2019)

Carrera – Facultad	Matrícula	En riesgo	No en Riesgo	% En riesgo
Enfermería	108	8	100	7,4%
Fonoaudiología	102	22	80	21,6%
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	12	3	9	25,0%
Kinesiología	113	20	93	17,7%
Facultad de Ciencias de la Salud	335	53	282	15,8%
Contador Público y Auditor	70	22	48	31,3%
Derecho	138	29	109	21,0%
Ingeniería Comercial	99	17	82	17,2%
Psicología	130	12	118	9,2%
Sociología	38	16	22	42,1%
Trabajo Social	123	64	59	52,0%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	598	160	438	26,8%
Educación Parvularia	86	24	62	27,9%
Licenciatura en Educación	33	33	0	100,0%
Pedagogía en Castellano	47	4	43	8,5%
Pedagogía en Educación Artística	52	12	40	23,1%
Pedagogía en Educación Básica	97	13	84	13,4%
Pedagogía en Educación Diferencial	120	13	107	10,8%
Pedagogía en Educación Física	135	20	115	14,8%
Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional	7	7	0	100,0%
Pedagogía en Filosofía	14	6	8	42,9%
Pedagogía en Historia y Geografía	44	8	36	18,2%
Pedagogía en Inglés	73	9	64	12,3%
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	47	1	46	2,1%
Facultad de Educación	755	150	605	19,9%
Bachillerato en Ciencias y Humanidades	68	36	32	52,9%
Total	1.756	399	1.357	22,7%

Fuente: Dirección de Docencia

En el caso de los estudiantes nuevos, 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 en riesgo académico leve. Los estudiantes con mayor riesgo detectados correspondieron a 241. El seguimiento específico y definición de acciones lo realizan las facultades y escuelas (ver tabla 1.3.8).

TABLA 1.3.8: RESULTADOS DEL SISTEMA ALERTA TEMPRANA PARA 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

Carrera	Riesgo alto		Riesgo moderado		Riesgo bajo		Total
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
Total	241	15%	167	11%	1.161	74%	1.569

Fuente: Dirección de Docencia

En el caso de los estudiantes antiguos, se han considerado las siguientes variables de riesgo: 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 1.3.9).

TABLA 1.3.9: RESULTADOS DEL SISTEMA ALERTA TEMPRANA PARA 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
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

Carrera	Riesgo alto		Riesgo moderado		Riesgo bajo		Total
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
Total	367	7%	83	2%	4.817	91%	5.267

Fuente: Dirección de Docencia

Por otra parte, el programa Propedéutico de la Universidad, iniciado en 2010, también forma parte de los mecanismos de acompañamiento. El Propedéutico 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. Aquellos que aprueben el programa y rindan la PSU pueden ingresar al programa de Bachillerato en Ciencia y Humanidades por medio de la admisión especial.

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.

En resumen, la Universidad cuenta con mecanismos de diagnóstico para evaluar las habilidades de entrada de los nuevos estudiantes, así como identificar necesidades de nivelación de competencias y de acompañamiento académico para los estudiantes en riesgo académico. 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 contenidos en el 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 las carreras 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 con 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 Pregrado⁶³.

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 2019, la Dirección de Docencia rediseña el sistema de alerta temprana, como base de información para mecanismo de acompañamiento de los estudiantes. Para ello, se considera 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 procesos académicos, tales como: ingreso de notas, registro de contenidos, registro de asistencia, a través de la Zona Académicos.

63. Resolución de Rectoría N° 2018/088, UCSH.

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. El Campus Virtual 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 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 2017, pero en los dos últimos años ha estado aumentando, situándose en 2019 en 71% (ver tabla 1.3.10).

TABLA 1.3.10: 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.

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. A partir de 2017, el cumplimiento de estos indicadores se ha mantenido en 100% (ver tabla 1.3.11).

**TABLA 1.3.11: EVOLUCIÓN DEL USO DE LAS AULAS VIRTUALES
(En porcentajes)**

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.

En resumen, 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 la normativa institucional, siendo las direcciones de Escuelas las encargadas de supervisar su cumplimiento.

Los estudiantes 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 avanzado 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.

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 programas de pregrado de la Universidad. Una de las herramientas más importantes de esta plataforma permite al docente mantener información al día respecto del registro de contenidos, la asistencia de los estudiantes y las evaluaciones planificadas y calendarizadas.

La publicación de las calificaciones, al igual que el sistema de asistencia electrónica, forma parte del Sistema de Alerta Temprana, que emite 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 Escuela, Decano y Vicerrector Académico.

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 2015 y 2019, 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 1.3.12).

**TABLA 1.3.12: EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE ADMISIÓN,
PROGRESIÓN DE ESTUDIOS E INSERCIÓN LABORAL**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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.

La actualización del Modelo de Formación realizada en 2019, refrendó el compromiso institucional por asegurar una formación académica con responsabilidad y calidad, estableciendo la autoevaluación permanente de todos sus programas de pregrado como un lineamiento central. De esta manera, la Universidad determinó que, en independencia de la suspensión de la acreditación voluntaria, todos los programas de pregrado continuarán con sus procesos de autoevaluación y establecimiento de planes de mejora, como forma de velar por la mejora continua de sus procesos docentes. 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 1.3.13).

TABLA 1.3.13: 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	4	29-12-2019	29-12-2023
Pedagogía en Educación Artística	Educación	Comisión Nacional de Acreditación	3	21-11-2017	21-11-2020
Pedagogía en Educación Básica	Educación	Comisión Nacional de Acreditación	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	4	23-12-2019	23-12-2023
Pedagogía en Filosofía	Educación	Comisión Nacional de Acreditación	4	16-01-2019	16-01-2022
Pedagogía en Historia y Geografía	Educación	Comisión Nacional de Acreditación	4	25-03-2020	25-03-2024
Pedagogía en Inglés	Educación	Qualitas	5	18-01-2016	18-01-2021
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Educación	Comisión Nacional de Acreditación	2	29-01-2020	29-01-2022
Psicología	Ciencias Sociales	Qualitas	4	20-01-2018	20-01-2022
Sociología	Ciencias Sociales	Qualitas	5	09-11-2016	09-11-2021

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.

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 con respecto a las debilidades detectadas en sus procesos auto evaluativos (ver tabla 1.3.14). Once carreras corresponden al área de Educación y una al área de Ciencias Sociales.

**TABLA 1.3.14: 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%
	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%
Capacidad de Autorregulación	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 1.3.15).

TABLA 1.3.15: FORTALEZAS EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS (con criterios vigentes a partir de agosto de 2016)

Dimensión:	Fortaleza	Frecuencia	%
Propósitos e Institucionalidad de la Carrera	Propósitos de la carrera coherentes con la misión institucional	4	100%
	Normativa Institucional conocida por la Comunidad Académica que regulan su funcionamiento	4	100%
Condiciones de Operación	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%
Resultados y Capacidad de Autorregulación	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 con necesidad de fortalecer investigación y productividad científica y vínculo con empleadores y egresados, como también, en formación práctica de los estudiantes. En cuanto a la segunda dimensión, se observan generar 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 1.3.16).

**TABLA 1.3.16: DEBILIDADES EN PROGRAMAS DE PREGRADO ACREDITADOS
(con criterios anteriores a agosto de 2016)**

Dimensión	Debilidad	Frecuencia	%
Perfil de Egreso	Fortalecer investigación y productividad científica	11	91%
	Fortalecer vínculo con empleadores y egresados	12	100%
	Área de formación práctica se aprecia debilitada	7	58%
Condiciones Mínimas de Operación	Fortalecer producción académica para formación pedagógica	10	83%
Capacidad de Autorregulación	Informe autoevaluativo descriptivo	2	17%
	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 la necesidad de fortalecer la vinculación con el medio. En cuanto a la segunda dimensión, la debilidad más relevante es la necesidad de incrementar los convenios de práctica por carrera, seguida por la necesidad de incrementar el material pedagógico para el desarrollo de las actividades curriculares. En la tercera dimensión, se observa la participación en el desarrollo del informe de autoevaluación (ver tabla 1.3.17).

**TABLA 1.3.17: 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	Fortalecer producción de material pedagógico para desarrollo de actividades curriculares	2	50%
	Fortalecer producción investigativa	1	25%
	Incrementar convenios para prácticas	3	75%
Resultados y Capacidad de Autorregulación	Participación en informe de Autoevaluación	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 del 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. 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 del 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; en 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 ocho 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 postgrado.

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. Durante el año 2020 se aumentó sustancial la planta ordinaria con la ocupación 37 cargos nuevos y vacantes pendientes, vía concursos públicos. 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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Número Académicos con Jornada Completa	119	121	125	131	132
Número Académicos con Media Jornada	80	79	86	84	109
Número de Académicos en Planta Ordinaria	199	200	211	215	241
Número Académicos en Planta Especial (por horas)	391	401	430	478	481
Total Académicos	590	601	641	693	722
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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Personal en Unidades Académicas	47	48	43	45	57
Personal en Servicios de Apoyo	94	91	93	88	87
Total Personal Apoyo Académico	141	139	136	133	144
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, por lo que el aumento de dotación de personal académico y de apoyo a la gestión se realiza en conformidad tanto con un análisis permanente de las necesidades detectadas, como con los recursos financieros con que la Institución cuenta, velando por un desarrollo continuo, responsable y sustentable.

De este modo, 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 Académico⁶⁴, la incorporación de un académico se efectúa a través de un llamado de antecedentes que puede ser interno o externo.

64. 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 2015 y 2019, el número de académicos con formación de postgrado aumentó en 39%, correspondiendo a un incremento de 70% en los académicos con grado de doctor y 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
Total Académicos con Formación de Postgrado	357	398	424	458	497
Académicos sin Formación de Postgrado	233	203	217	235	225
Total Académicos	590	601	641	693	722

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
Total Académicos Planta Ordinaria con Formación de Postgrado	141	150	151	154	158
Académicos Planta Ordinaria sin Formación de Postgrado	27	21	26	29	29
Total Académicos Planta Ordinaria	168	171	177	183	187

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Académicos Planta Especial Doctores	16	24	23	36	34
Académicos Planta Especial Magíster	200	224	250	268	305
Total Académicos Planta Especial con Formación de Postgrado	216	248	273	304	339
Académicos Planta Especial sin Formación de Postgrado	206	182	191	206	196
Total Académicos Planta Especial	422	430	464	510	535

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por lo tanto, los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación del personal académico se encuentran vigentes, y son conocidos por la comunidad y aseguran una adecuada y suficiente dotación académica, con indicadores crecientes de calidad en la formación, para asegurar el buen desarrollo de la docencia de pregrado en la Universidad.

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 directivos y 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 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.

Durante 2020 se ha implementado una primera etapa de un sistema integral de evaluación del desempeño académico, que no sólo considerará las observaciones recibidas en procesos de acreditación anteriores, sino también los lineamientos establecidos en la nueva Política de Personal y el Reglamento del Académico 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 medio⁶⁵.

Acorde a lo expuesto, la Vicerrectoría Académica, por medio de la Dirección de Docencia, estableció un sistema evaluativo en que, además de la evaluación efectuada por los estudiantes, considera otras variables relacionadas con las metodologías de enseñanza, instrumentos de evaluación aplicados, así como la autoevaluación del académico, entre otros aspectos. Complementariamente, 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 los académicos 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 este contexto, el 2020 se implementó el primer proceso de Evaluación del Desempeño Docente, en el que fueron evaluados 24 directores de escuelas e institutos, 9 académicos de planta regular con funciones de coordinación en sus respectivas Escuelas, y 277 académicos tanto de la planta regular como aquellos de la planta especial con contrato de trabajo indefinido y una docencia superior o igual a 10 horas semanales, cifras que significaron alcanzar el 100% de las evaluaciones programadas. Para los académicos de planta especial con menos de 10 horas semanales de docencia se contempla una evaluación basada en los resultados de la Evaluación Docente que los alumnos realizan al final de cada semestre.

Como parte fundamental del aseguramiento de la calidad de los procesos académicos se instruyó a cada director de escuela o instituto, que el proceso de evaluación del desempeño de los académicos

65. Resolución de Rectoría N° 2018/044, UCSH.

bajo su supervisión, se realizara de forma rigurosa y objetiva, basándose en evidencia y recurriendo en cada caso a la fuente directa de la información utilizada para la evaluación. Para esto se establecieron una serie de pasos que todos los evaluadores debieron seguir para asegurar el buen término de este proceso⁶⁶. Este proceso de Evaluación contó con tres etapas:

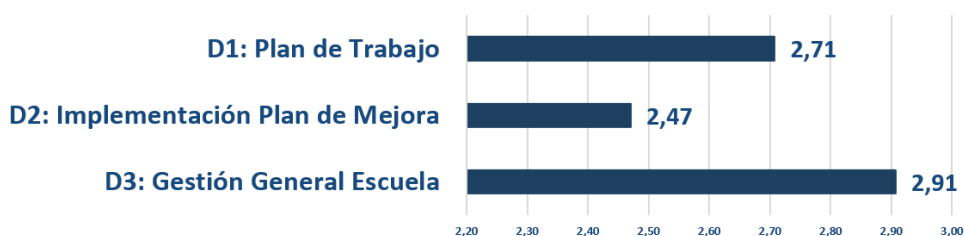
- Etapa 1: Evaluación del Desempeño y Establecimiento de Compromisos (julio 2020).
- Etapa 2: Implementación de Compromisos y Acciones de Mejora (agosto 2020 a diciembre 2020).
- Etapa 3: Evaluación del Desempeño Segundo Semestre y de la Implementación de Compromisos y Acciones de Mejora Suscritos en la Etapa 1 (enero 2021).

Se tiene previsto que, en el mes de enero 2021, se aplicará nuevamente la evaluación del desempeño con el objetivo de revisar si los resultados de la evaluación del desempeño académico del segundo semestre presentan diferencias respecto a los resultados obtenidos en el primer semestre y, de ese modo, concluir en qué nivel se implementaron los compromisos de mejora. Con este seguimiento se espera obtener los siguientes beneficios institucionales:

- Contribuir al cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional
- Identificar e implementar acciones que permitan mejorar el desempeño en los ámbitos de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión académica
- Entregar claridad a cada académico, o académica, respecto a lo que se espera de su desempeño.

Para la evaluación del desempeño de Directores y Directoras de Escuela e Instituto se utilizaron las siguientes de tres dimensiones⁶⁷: (1) Planificación e Implementación del Plan de Trabajo de la Escuela; (2) Implementación del Plan de Mejora asociado al último Proceso de Autoevaluación; y (3) Gestión General de la Escuela. Para la evaluación se utilizó una escala de 1 a 3, y de los resultados obtenidos se puede apreciar que si bien en todas las carreras de la Universidad se realizan procesos de autoevaluación y que, si bien la mayor parte ha realizado procesos de acreditación de sus programas, existe una debilidad en la implementación de los planes de mejora asociado a los proceso de autoevaluación, que debe ser rectificada con un fuerte acompañamiento a las direcciones desde las respectivas Facultades, con la orientación de las Vicerrectorías (ver gráfico 1.4.1).

GRÁFICO 1.4.1: RESULTADOS GLOBALES DE DESEMPEÑO DEL CARGO DE DIRECTOR POR DIMENSIÓN



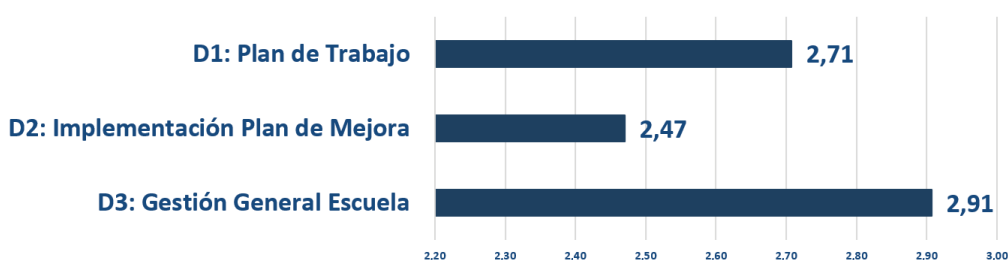
Fuente: Dirección de Gestión de Personas

66. Protocolo de Evaluación de Desempeño Cargo Académico, año 2020, UCSH.

67. Informe Evaluación de Desempeño: Resultados Globales del Área Académica, Primer Semestre 2020.

En el caso de los académicos con funciones de coordinación se evaluó el trabajo realizado en las siguientes tres dimensiones⁶⁸: (1) Planificación e Implementación del Plan de Trabajo de la Escuela; (2) Implementación del Plan de Mejora asociado al último Proceso de Autoevaluación; (3) Gestión General de la Escuela o Instituto. Con una escala de evaluación de 1 a 3, los resultados arrojan, al igual que lo ocurrido en la evaluación a directores, que la menor calificación se observa en la dimensión referida a la implementación del plan de mejora asociado a procesos de autoevaluación, por lo que se deben adoptar medidas equivalentes a las señaladas para los directores de escuela o instituto (ver gráfico 1.4.2).

GRÁFICO 1.4.2: RESULTADOS GLOBALES DE DESEMPEÑO DEL CARGO DE ACADÉMICO CON FUNCIONES DE COORDINACIÓN POR DIMENSIÓN



Fuente: Dirección de Gestión de Personas

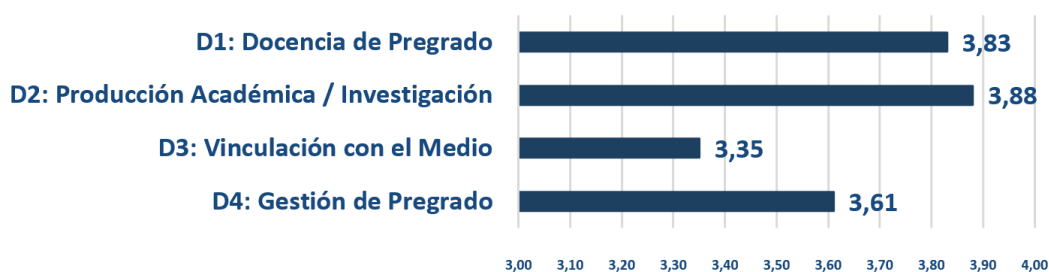
Por su parte, para la evaluación de desempeño de los académicos de planta regular se contemplaron cuatro dimensiones⁶⁹: (1) Docencia; (2) Producción Académica/Investigación; (3) Vinculación con el Medio; y (4) Gestión en Unidades Académicas de Pregrado. El número de dimensiones en que podía ser evaluados un académico, dependió de su jornada laboral y de la asignación de horas dedicadas a funciones adicionales a la docencia. Para los académicos de planta especial evaluados sólo se consideró la dimensión de Docencia.

Utilizando una escala de evaluación de 1 a 4, la calificación promedio obtenida para el cargo de académico fue 3,72. De los resultados se puede inferir como una fortaleza institucional la docencia de pregrado y la producción académica e investigación, que obtienen las más altas puntuaciones pero que aún queda un espacio importante de mejora. La dimensión de gestión de pregrado y de vinculación con el medio se aprecian más rezagadas con respecto a las dos anteriores, de manera que en los compromisos de mejora estas variables deberán ser intencionada de manera prioritaria por las Facultades y sus escuelas e institutos (ver gráfico 1.4.3).

68. Informe Evaluación de Desempeño: Resultados Globales del Área Académica, Primer Semestre 2020.

69. Informe Evaluación de Desempeño: Resultados Globales del Área Académica, Primer Semestre 2020.

GRÁFICO 1.4.3: RESULTADOS GLOBALES DE DESEMPEÑO DEL CARGO DE ACADÉMICO POR DIMENSIÓN



Fuente: Dirección de Gestión de Personas

Respecto de los resultados por áreas académicas, en las unidades académicas de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil (3,85 promedio) y de la Facultad de Educación (3,84 promedio) se encuentran los mejores resultados, a diferencia de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas (3,58 promedio) y la Facultad de las Ciencias de Salud (3,60 promedio) que se encuentran bajo la calificación promedio de la Universidad.

En el ámbito de 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.

Por lo tanto y de acuerdo a los antecedentes expuestos, es posible establecer que la Universidad cuenta con lineamientos y protocolos claros y conocidos para el seguimiento, evaluación y renovación de su personal académico. Este proceso 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 implementar dentro del año 2020 en función de las mejoras 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 de Docencia para estos efectos.

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 2014, se inició un programa de Máster en Docencia Universitaria con la Universidad de Sevilla y, en 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.

A través de estas iniciativas, la Universidad logró que un número importante de académicos que contaban solo con licenciatura avanzaran en su perfeccionamiento académico. Sin embargo, tras un proceso de evaluación de estas experiencias y en concordancia con una decisión de reorientar y focalizar la formación de académicos, la Universidad tomó la decisión de concentrar sus esfuerzos y recursos en la atracción de académicos con grado de doctor. Así, la asignación de fondos para la formación de postgrado de académicos se ha reducido en los últimos años. Entre 2015 y 2019, fueron beneficiados 95 académicos 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 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.

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 2015, se dio inicio a un programa de perfeccionamiento en inglés que tuvo la participación de 17 académicos y, en 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 2017 se iniciaron cursos para el aprendizaje del idioma portugués, en el que participaron 5 académicos.

Entre 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 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 los antecedentes expuestos, es posible establecer que el perfeccionamiento de los académicos de la Universidad se realiza de acuerdo con las políticas, instancias, reglamentaciones y procedimientos establecidos para ello. En particular, los mecanismos de perfeccionamiento buscan la implementación del Modelo de Formación, a través de la formación en docencia universitaria, y también de la promoción de la formación y actualización disciplinar. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y se aplican en todas las áreas y en todos los niveles que corresponde. Se destaca el esfuerzo institucional realizado para financiar el perfeccionamiento de los académicos permanentes y la incorporación de doctores a la planta ordinaria.

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 en su inserción laboral es responsabilidad de las Facultades y sus unidades académicas. Para estos efectos cuentan con la orientación de la Dirección de Docencia, en lo que respecta a su progresión, y con el apoyo de la Dirección de Vinculación con el Medio, para su vinculación con los egresados, y de la Dirección de Planificación, para el seguimiento de su inserción laboral.

A continuación, se indican los aspectos relacionados con la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado respecto de su retención, titulación e inserción laboral a su egreso, así como los mecanismos establecidos para su seguimiento y evaluación.

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 con 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 dos semestres, Bachillerato en Ciencias y Humanidades, cuya duración es de cuatro semestres, Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional que dura cuatro semestres y Bachillerato en Filosofía que tiene una duración de seis 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

Duración	Tipo de Programa	Programa de Pregrado
10 semestres	Profesional con licenciatura previa	Ingeniería Comercial
		Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente (Plan 2019)
		Kinesiología
		Pedagogía en Castellano
		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(1)
		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
		Pedagogía en Inglés
	Profesional sin licenciatura previa	Ingeniería en Administración(1)
6 semestres	Bachillerato, Ciclo Inicial o Plan Común	Bachillerato en Filosofía(1)
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%
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 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 el que presenta menores tasas de retención. Esta tasa corresponde al programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades que, por haber aumentado su duración a cuatro semestres, es posible ahora calcular este indicador. De acuerdo a la información disponible para carreras profesionales en SIES, entre 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
Información UCSH					
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%
Universidad	81%	83%	86%	85%	84%

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Información SIES Carreras Profesionales					
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 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 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 TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN JORNADA

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Información UCSH					
Jornada Diurna	82%	83%	87%	85%	84%
Jornada Vespertina	76%	73%	86%	79%	82%
Universidad	81%	83%	86%	85%	84%
Información SIES Carreras Profesionales					
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 las Facultades, entre 2015 y 2019, es posible destacar que, a contar de 2016, todas las Facultades retienen a más del 80% de sus estudiantes. En 2019, la Facultad que presenta mayores tasas de retención es la Facultad de Educación, alcanzando un 85% en 2018, seguida por la Facultad de Ciencias de la Salud con 84%. Lo anterior da cuenta de una mejora importante en todas las Facultades, en relación con 2014 (ver tabla 1.5.5).

TABLA 1.5.5: EVOLUCIÓN 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%
Universidad	81%	83%	86%	85%	84%

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 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). El conocer las causas reales de retiro de sus estudiantes representa para la Universidad un importante desafío, ya que le permitiría poder focalizar sus esfuerzos para prevenir la deserción de los estudiantes durante el primer año de su educación superior.

TABLA 1.5.6: EVOLUCIÓN 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
Total Deserción	197	199	219	244	281

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), realizó en enero de 2018, un estudio para identificar cuáles han sido los factores relevantes que han influido en la deserción de los estudiantes UCSH entre las cohortes 2014 – 2018. Algunos de los resultados obtenidos señalan que 46% de las y los entrevistados trabajaba durante sus estudios; 81% no tenía hijos; 45% sentía que la carrera que estudiaba en la Universidad no era su vocación; 58% sentía que la Universidad cumplía con sus expectativas de estudio; 70% consideraba que fue responsable con sus estudios; 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 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. Este hallazgo representa un importante reto para la institución, por cuanto es necesario establecer el tipo de apoyo más adecuado a prestar a este grupo de estudiantes con el fin de prevenir su retiro de la Universidad, así como generar mecanismos que capturen de mejor forma las reales causas de deserción de los estudiantes de primer año.

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. En este marco, en los últimos cinco años, se ha producido una mejora en la tasa de titulación oportuna a nivel de la Universidad, alcanzando en 2019 a 45%. De acuerdo con 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 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%
Universidad	38%	41%	44%	49%	45%
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%
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 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%
Universidad	38%	41%	44%	49%	45%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

En cuanto a la tasa de titulación oportuna por Facultades, 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%
Universidad	38%	41%	44%	49%	45%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES

Por lo tanto, si bien se observa una tendencia a la mejora de este indicador a nivel de Facultad y por área de conocimiento, la Universidad tiene que continuar desarrollando iniciativas con el fin de seguir robusteciendo este indicador. Especial atención se debe dar a la carrera de Derecho, la cual, si bien ha mejorado significativamente sus tasas de retención, aún debe avanzar en sus niveles de titulación.

Considerando las tasas de titulación⁷⁰ 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).

70. Medida en un período posterior al de la titulación oportuna, correspondiente al 50% de la duración formal del programa.

TABLA 1.5.10: EVOLUCIÓN DE 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%
Universidad	50%	51%	47%	47%	53%
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, en la jornada diurna se observa una recuperación de las tasas de titulación en los dos últimos años dos años. Un comportamiento más variable de 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 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%
Universidad	50%	51%	47%	47%	53%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por Facultades, respecto de las tasas de titulación, en la Facultad de Educación se observan las mayores tasas, aunque con una caída en 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 las Salud, en 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%
Universidad	50%	51%	47%	47%	53%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Considerando sólo la situación de aquellas cohortes que para el 2019 han transcurrido cuatro años del término de la duración formal de su programa de formación, se puede apreciar una mejora significativa de su tasa de titulación, aumentando de un 38% de titulación oportuna a un 47% de titulación después de la mitad del tiempo correspondiente a su duración formal y a una titulación acumulada de 57% después de cuatro años del término de su duración formal. El mayor avance en la titulación acumulada se aprecia en los programas cuya duración es de diez semestres, por cuanto en los otros programas de menor duración se observa entre la titulación oportuna y la observada después de la mitad del tiempo correspondiente a su duración formal. En términos de estos resultados por Facultades, el mayor avance se observa en la Facultad de Ciencias de la Salud, que de una tasa de titulación oportuna de 13% pasa a una tasa de titulación acumulada de 57%. En la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas el mayor avance se aprecia entre la tasa de titulación después de la mitad del tiempo correspondiente a la duración formal de sus programas y la tasa de titulación acumulada después de cuatro años. Por su parte, la Facultad de Educación logra el mayor avance entre la tasa de titulación oportuna y la tasa de titulación después de la mitad del tiempo correspondiente a la duración formal de sus programas (ver tabla 1,15,13).

TABLA 1.5.13: COMPARACIÓN DE TASAS DE TITULACIÓN⁽¹⁾ SEGÚN DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y FACULTADES

Año	Tasa de Titulación Oportuna	Tasa de Titulación	Tasa de Titulación Acumulada
Período de cálculo	Duración Formal + 1 año	Duración Formal *1,5	Duración Formal + 4 años
Programas de 10 Semestres (Cohorte 2010)	32%	35%	51%
Programas de 9 Semestres (Cohorte 2010)	55%	70%	70%
Programas de 8 Semestres (Cohorte 2011)	59%	62%	62%
Programas de 4 Semestres (Cohorte 2013)	82%	82%	82%
Universidad	38%	47%	57%
Facultad de Ciencias de la Salud	13%	23%	57%
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	31%	38%	55%
Facultad de Educación	47%	56%	60%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

(1) La comparación de las tasas de titulación se realiza sólo para aquellas cohortes que para el 2019 han transcurrido cuatro años del término de la duración formal de su programa de formación.

Los antecedentes anteriores demuestran que, si bien las distintas Facultades presentan distintos resultados en sus tasas iniciales de titulación, al considerar la tasa de titulación acumulada después de cuatro años del término de la duración formal de sus programas estos resultados tienden a equipararse, no observándose diferencias significativas en el resultado final. No obstante, considerando la duración formal de los programas, los de diez semestres presentan tasas de titulación menores.

Respecto de la duración real de los programas de pregrado, entre 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 previa⁷¹ (ver tabla 1.5.14).

TABLA 1.5.14: 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:

- El 84% de los estudiantes que ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad en 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 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 cuatro 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.

71. Se consideró a las carreras profesionales con licenciatura previa porque corresponde al tipo de programa que mayormente ofrece la Universidad.

- 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. Sin embargo, si se considera la tasa de titulación acumulada después de cuatro años de la duración formal de sus programas, se aprecia que los resultados de la Facultades tienden a equiparse, con una tasa promedio de 57%.
- 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. Estos marcos favorecen el logro de indicadores satisfactorios de progresión y titulación oportuna, lo que se ven además favorecidos por los mecanismos de seguimiento y acompañamiento disponibles en la universidad, y se espera sigan mejorando aún más conforme a la implementación progresiva

Los resultados alcanzados en dicha progresión son satisfactorios, 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 1.5.15).

TABLA 1.5.15: EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN OCUPACIONAL DE LOS TITULADOS

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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, 93% declara trabajar en actividades relacionadas a su profesión; 60,8% de ellos declara trabajar en el sector privado y el 39,2% en el público; 45,1 % de ellos cuenta con contrato indefinido, 28,9% con contrato por prestación de servicios (honorario o contrata) y 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, 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 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 1.5.16).

TABLA 1.5.16: 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.

A través de la Dirección de Planificación y Desarrollo, la Universidad ha impulsado el desarrollo de consultas periódicas a empleadores para conocer, por un lado, su satisfacción con las competencias profesionales de los titulados y, por otro, reconocer los requerimientos que desde el campo ocupacional demandan en los futuros profesionales de las distintas áreas del conocimiento, de manera de retroalimentar los procesos de formación.

En 2016 se realizó la primera encuesta para empleadores de titulados de la Universidad, donde los principales resultados indicaron una opinión positiva hacia las competencias genéricas de la Universidad y, por otro, su satisfacción con el desempeño profesional de los titulados. A partir de esta experiencia, en el año 2018, se realizó un levantamiento de información cualitativa con la finalidad de diseñar una encuesta que contenga las inquietudes y visiones desprendidas desde el campo laboral. La aplicación de esta nueva encuesta se tiene prevista para el término del año 2020.

Asimismo, en el marco de los procesos de autoevaluación de los programas de pregrado, como uno de sus actores fundamentales, se consulta a los empleadores de los titulados aquellos aspectos relacionados con los resultados de su proceso formativo de los profesionales. En términos generales, 96% de los empleadores está de acuerdo en que tanto la Universidad como los programas de origen de los titulados les dan confianza como formadora de profesionales. Asimismo, un 72% de los empleadores⁷² señalaron haber participado de procesos de recolección de información acerca del desempeño de los egresados de la carrera.

72. Se consideró sólo información proveniente de carreras que realizaron sus procesos de autoevaluación bajo los nuevos criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA Chile).

En consecuencia, 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. Esta información permite retroalimentar los procesos formativos. 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 retroalimentación 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 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 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. De esta manera, la información está a disposición de todos los actores de la comunidad universitaria, con el fin de facilitar sus procesos de autoevaluación, análisis y posterior toma de decisiones.

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 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 titulados 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 2019, esta plataforma tuvo 711 inscritos, 23 comunidades virtuales y 2.052 visitas.

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 de la sociedad. 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 2019, de las 22 Escuelas de pregrado, en 20 de ellas se encuentran funcionando los consejos consultivos, faltando su constitución en dos escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud, los que se tiene previsto que se conformen en el transcurso del año 2020 ver tabla 1.5.17).

TABLA 1.5.17: 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	6
Facultad de Educación	12	12	12	12	12
Total	15	15	16	17	20

Fuente: Facultades.

En resumen, 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, junto con los mecanismos de Alumni y la encuesta de empleabilidad se genera información relevante para el seguimiento del desempeño de los titulados, así como la retroalimentación de los procesos formativos. En particular, la información recogida por la encuesta muestra adecuadas tasas de empleabilidad de los titulados de la universidad.

1.6. Recursos educacionales 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 continuación, se indican los aspectos relacionados con los recursos educacionales disponibles para los estudiantes en los programas de pregrado; las actividades de formación complementaria que se le ofrece en sus estudios; los servicios de apoyo a la docencia a los que tienen acceso; y los mecanismos establecidos por la Universidad para recoger sus opiniones en relación con los recursos que les provee y los servicios que les presta.

a) Biblioteca, instalaciones y equipamiento didáctico

La Dirección de Biblioteca y Recursos de Información (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. Cuenta además 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, plataforma que logra integrar todos los recursos digitales, incluido 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 dispone de 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.
	Renovación de préstamo de material bibliográfico en línea.	A través de la página web, http://biblioteca.ucsh.cl los usuarios pueden acceder a su cuenta personal y renovar el préstamo del material bibliográfico. Máximo tres 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 dos 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
	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 nuestras colecciones o bases de datos suscritas por la Universidad, mediante la compra 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 a 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.

Entre 2015 y 2019, aumentaron en 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 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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
M2construidos	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
Nº de bases de datos de consulta vía Internet	27	41	42	39	44
Nº de suscripciones a revistas especializadas físicas	149	108	99	79	70
Nº de suscripciones a revistas especializadas electrónicas	23	22	21	21	20
Volúmenes por alumno	32	29	27	27	25
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. Los contenidos y las temáticas se adecuan al nivel y programa en la que se imparten los cursos, estableciéndose distintos niveles de profundidad (básico, intermedio y avanzado) y considerando sus áreas específicas de interés. El impacto de este programa se ha visto reflejado en los trabajos de investigación, registrándose un avance en la calidad y pertinencia de las referencias y citas bibliográficas.

En relación con los indicadores de uso de la Biblioteca, entre 2015 y 2019, se observa una disminución de los préstamos de material físico. (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 predominan en la forma de acceder a la información. En este contexto, la Biblioteca ha suscrito material académico relevante para satisfacer las demandas de información y ha puesto a disposición recursos digitales a texto completo a través de su Biblioteca Digital. Estos cambios son consistentes con las acciones realizadas 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.

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, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información (DIBRI) pone a disposición 44 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 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.

Contar con el Campus Virtual UCSH, sus múltiples herramientas y una variedad de recursos digitales, ha permitido a la Universidad desarrollar entornos virtuales de aprendizaje, los que permiten generar contenidos de diversa naturaleza (textos, enlaces Web, multimedios, cápsulas de vídeos, etc.), que al combinarse con actividades de aprendizaje, sincrónicas y asincrónicas; individuales y grupales, permiten llevar a cabo procesos formativos para la docencia de pre, postgrado y formación continua, en modalidad e-learning.

Por otra parte, el uso de esta herramienta entrega a las unidades académicas la posibilidad de efectuar seguimiento a los procesos de aprendizaje, pues nuestra Aula virtual institucional registra cada actividad de los usuarios, ya sean estos docentes o estudiantes. De esta forma, es posible conocer las acciones de uno o más usuarios en una actividad curricular o en el conjunto de las asignadas durante el actual semestre académico. A esto debe agregarse el trabajo de acompañamiento que se ha desplegado desde hace seis años, a través de la Unidad de Recursos del Aprendizaje e Investigación, con miras a optimizar el uso de los recursos disponibles.

Asimismo, se ha avanzado en 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 y Recursos de Información ha invertido en el mejoramiento de la plataforma LMS y sus funcionalidades, de manera que, desde 2017, la empresa BlackBoard da soporte en aquellas materias asociadas al Campus Virtual. También se han agregado módulos externos (Collaborate e Intelliboard) al paquete básico de la plataforma, que han robustecido la herramienta, apuntando hacia la calidad de los usos. 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 de nuestras aulas virtuales.

En esta línea, se suscribió un software de detección de coincidencias (Turnitin), 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 2014, la jefa de la Unidad de Recursos del Aprendizaje e Investigación, representa a la Universidad ante la Mesa TIC FID. Este grupo de trabajo fue convocado por primera vez por el Ministerio de Educación en 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. Entre 2015 y 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
Total anual de capacitaciones	140	294	532	417	400

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	2015	2016	2017	2018	2019
Twitter	397	433	494	522	571
Facebook	2.803	2.952	3.329	3.340	3.314
Instagram	-	-	272	483	672

Fuente: Elaboración propia, DIBRI

Por otra parte, 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 2019, la Universidad contaba con 106 salas de clases, 31 laboratorios, seis talleres, cinco aulas de computación, cuatro gimnasios, una piscina semiolímpica temperada, una cancha de fútbol y una pista y campo de atletismo. Adicionalmente, se dispone de seis 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; seis salas con emuladores de pizarras interactivas; dos salas con capacidad de grabación usadas por las carreras de la Facultad de Educación; cinco salas de computación para talleres de software académico con 190 equipos; tres Laboratorios de computación con 255 equipos destinados al uso libre de los estudiantes; ocho 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. 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 JClic, GeoGebra, Audacity y LAME. La plataforma LMS Cambridge cuenta con 500 licencias para acceso remoto.

En consecuencia, es posible afirmar que la Universidad cuenta con sistemas de apoyo a académicos y estudiantes, mediante una amplia gama de dispositivos dependientes de la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, los que son constantemente evaluados en su utilidad y pertinencia. Esto permite asegurar la disponibilidad y acceso a las bibliografías mínimas y complementarias de los programas de formación de pregrado; uso de bases de datos y software; uso de aula virtual y mecanismos de capacitación para aquello. Una tarea que queda pendiente es avanzar aún más en el 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 oferta de actividades curriculares electivas a impartir semestralmente.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) también genera variadas instancias formativas, que organiza a través de cuatro áreas: Vida Universitaria, orientada al 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, con un enfoque de formación integral del estudiante; Vida Saludable, que genera instancias formativas de autocuidado y actividad física del estudiante, con un enfoque de promoción de 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 2019, 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. La Universidad, en un esfuerzo por identificar las problemáticas que afectan a su estudiantado y que podrían estar interfiriendo en su desarrollo académico y personal, toma la decisión de reponer hace dos años la jornada de diálogo estudiantil. De manera concordante, se amplía la atención psicológica disponible para el cuerpo estudiantil a temáticas emergentes, como acoso sexual y discriminación de 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

Asimismo, la Dirección de Pastoral Universitaria, junto con las otras Direcciones de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, realiza diversas acciones en el ámbito de la formación y acompañamiento de los estudiantes, asegurando el sello identitario institucional. Este proyecto pastoral se vive en cuatro 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 con 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 y retiro formativo de dos días cercano al hito celebrativo del Sacramento de la Confirmación o en algunos casos Bautismo y Primera Comunión. Además, acompañamiento a la comunidad universitaria en las celebraciones hito durante el año.

Entre 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 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
Total		173	139	153	153	113

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Pastoral

La Dirección de Vinculación con el Medio, en trabajo conjunto con las unidades académicas, también presta una serie de servicios a los estudiantes en apoyo a sus procesos formativos, asegurando su pertinencia y bidireccionalidad. Estas acciones se agrupan de la siguiente manera según su dimensión específica.

- Desarrollo humano y profesional: trece mecanismos son destacados por la Universidad en su Política de Vinculación con el Medio para este ámbito, incluyendo Aprendizaje+Servicio, Prácticas Profesionales, Seminarios de tesis, entre otros. Varios de estos mecanismos se canalizan a través de algunos programas institucionales en Focos Prioritarios, tales como Programa Penitenciario Don Bosco, Programa Adulto Mayor Mamá Margarita y Programa de Interculturalidad (Migrantes y Pueblos Indígenas).
- Desarrollo artístico, cultural y patrimonial: desde la DVM se ofrecen una serie de iniciativas para contribuir al desarrollo cultural, artístico y patrimonial de las y los estudiantes. Todas ellas son gestionadas por el Área de Gestión de las Culturas y el Patrimonio. Se incluyen programas 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, entre otros. 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): instaurado en 2016, este Programa busca fomentar la inserción de las personas en situación de discapacidad mediante procesos y acciones que promuevan la igualdad de oportunidades y la generación de una cultura inclusiva en la comunidad universitaria. Destaca como iniciativa, las “Mesas inclusiva de estudiantes en situación de discapacidad UCSH” y Ferias de Inclusivas, organizadas por estudiantes de la UCSH con algún tipo de discapacidad.
- Alumni UCSH: organiza una serie de acciones que buscan preparar a los y las estudiantes para el ámbito laboral en habilidades que exceden su especificidad profesional. En este programa se llevan a cabo ferias laborales, talleres de preparación de entrevistas laborales, jornadas de apresto laboral, conversatorios con tituladas y titulados, entre otras actividades.

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 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(1)	-	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, ofrece apoyo a los estudiantes que buscan alternativas de movilidad en universidades nacionales y extranjeras. Entre 2015 y 2019, un total de 84 estudiantes participaron en convenios de movilidad estudiantil, 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
Total estudiantes	13	28	19	10	14

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Por lo tanto, y de acuerdo a los antecedentes expuestos, es posible establecer que la Universidad provee a sus estudiantes de diversas instancias de formación complementaria a la experiencia académica propiamente tal. Esta formación se encuentra principalmente a cargo de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil a través de las Direcciones de Asuntos Estudiantiles, Vinculación con el Medio y Pastoral Universitaria. De igual forma, la Universidad brinda a sus estudiantes 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

Como se ha mencionado, las Facultades y de sus unidades académicas son responsables de proporcionar los servicios de atención e información académica a los estudiantes. Para los asuntos relacionados con las actividades curriculares, 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 atención a estudiantes. 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), que brinda los servicios de orientación y atención de estudiantes en todo lo relacionado con sus procesos académicos. Para esto, además administra el portal Zona Estudiantes de la web institucional, 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 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, incluyendo 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, 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 Ingres.

Respecto de becas internas, es posible constatar que, a partir de la adscripción de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad y la prioridad que la institución le ha otorgado a esta política pública, en concordancia con su Misión e identidad salesiana, como forma de financiamiento, éstas se han reducido 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
Total	Becados	833	454	290	288	197
	Montos	438	255	170	139	110

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

A partir de la adscripción de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad, se ha modificado de manera significativa las fuentes con que los estudiantes de los programas de pregrado financian sus estudios de pregrado. En el 2015 el 49,4% de los estudiantes financiaban sus estudios mediante el pago completo de sus aranceles, el 48,5% recibía ayuda pública mediante créditos o becas y el 2,1% restante a través de becas internas. En cambio, en el año 2019, el 73,5% de los estudiantes de pregrado recibió el beneficio de gratuidad, el 14,1% tenía ayuda pública mediante crédito o becas y sólo el 12% financiaba de manera completa sus aranceles, reduciéndose a un 0,3% los que recibían becas internas (ver tabla 1.6.12).

TABLA 1.6.12: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE PREGRADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE SUS ESTUDIOS (En porcentajes)

Fuente de Financiamiento	2015	2016	2017	2018	2019
Gratuidad	-	47,0%	60,2%	67,6%	73,5%
Crédito con Aval del Estado	35,5%	17,1%	13,8%	11,5%	8,3%
Becas MINEDUC	13,0%	5,7%	4,5%	3,6%	5,8%
Becas Internas	2,1%	2,6%	1,0%	0,8%	0,4%
Pago Completo	49,4%	27,5%	20,5%	16,5%	12,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

Estos antecedentes son el reflejo de las decisiones institucionales de adherir permanentemente a las políticas públicas de financiamiento estudiantil que favorecen el acceso de los jóvenes con desventajas socioeconómicas y que constituyen el destinatario preferente de la misión institucional. En el 2020 el 78,4% de los estudiantes de pregrado recibió el beneficio de gratuidad y tan sólo el 8,4% realizaba el pago completo de sus aranceles.

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 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 1.6.13).

TABLA 1.6.13: 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.

De acuerdo con 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; la aplicación de encuestas de opinión, y; la recepción de reclamos y sugerencias.

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 lo referente a 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 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 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 Clave para los procesos de evaluación interna, con la finalidad de realizar un seguimiento de la opinión de los estudiantes sobre aspectos de la gestión institucional y 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 con 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, incluyendo 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.

A continuación, se indican los aspectos relacionados con actividades de investigación de la docencia en los programas de pregrado, así como con la elaboración de materiales de enseñanza y uso de herramientas digitales.

a) Actividades de investigación de la docencia

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 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	Identificar 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

Año	Nombre proyecto	Objetivo	Facultad
2018	Generación de base de datos epidemiológicos de los campos clínicos en convenio, para creación de 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
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 UCSH (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

En las Facultades y unidades académicas también se implementan diversos tipos de 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.

Dichas iniciativas se agrupan en proyectos de investigación sobre la docencia, elaboración de material destinado para afianzar procesos de aprendizaje y en uso de experiencias digitales. / En este ámbito 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 la publicación de artículos en revistas indexadas que dan cuenta de estas experiencias.

En la Escuela de Educación en Castellano, 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, incluyendo 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 con su formación académica.

De esta manera, esta Escuela busca contribuir con el desarrollo de la competencia comunicativa, desde una perspectiva disciplinar, en los estudiantes. El trabajo realizado también ha permitido, acercar a los alumnos a la realidad de aula y al diseño de material didáctico, posibilitando, al mismo tiempo, estrechar lazos entre nuestra universidad e instituciones educativas de enseñanza básica y media. Entre 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

Año	Proyecto	Objetivo	Publicaciones asociadas
2017	Desarrollo de competencias específicas en estudiantes de pedagogía en Castellano de la UCSH a través de una metodología de tutores pares	Contribuir con desarrollo de competencias disciplinares relacionadas con producción textual en estudiantes de primer año (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 a docente del curso Literatura Española I para guiar proceso de escritura de sus estudiantes en redacción de un artículo académico mediante elaboración de material didáctico que propicia la escritura como proceso.	Sin publicación
2017	Tutorías de Escritura en el colegio Alicante del Rosal (CAR)	Contribuir con desarrollo de competencia comunicativa escrita en estudiantes de séptimo básico del CAR a través de colaboración de tutores de escritura pertenecientes a carrera de Pedagogía en Castellano UCSH.	Participación en Congreso de VCM (2018), Santiago: UNAB
2018	Desarrollo de competencias específicas en estudiantes de pedagogía en Castellano de la UCSH a través de metodología de tutores pares	Contribuir con desarrollo de competencias disciplinares relacionadas con la producción textual en estudiantes de primer año (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 experiencia de Aprendizaje Servicio que permita a estudiantes del curso Tipologías Textuales elaborar unidad didáctica que contribuya con desarrollo de textos narrativos en asignatura de Historia de 7mo básico 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 escuela y universidad: Diseño de material didáctico para estudiantes de segundo año medio.	Contribuir con desarrollo de competencia comunicativa escrita en estudiantes de segundo año medio del CAR a través de diseño de material didáctico por parte de estudiantes UCSH en 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. Onomázein [aceptado]
2019	Experiencia docente: la reseña en el aula universitaria	Indagar en torno a valor de género discursivo reseña como primer acercamiento a escritura en la universidad.	Valdés-León, G y Barrera, L. (2020) La reseña como puerta de entrada a los géneros académicos. Revista Formación Universitaria 13(4) [en prensa].
2019	Sistematización de 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. Revista Centro Sur 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. Revista Logos [enviado]

Fuente: Dirección de Docencia

Por otra parte, la Escuela de Educación en Inglés ha realizado publicaciones sobre investigaciones asociadas a actividades formativas de los estudiantes de pregrado y, aunque éstas aún se encuentran en un nivel inicial, 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 2016 y 2019 se han realizado cuatro publicaciones y diez ponencias, talleres o presentaciones (ver tabla 1.7.3).

TABLA 1.7.3: ARTICULOS PUBLICADOS Y PONENCIAS ESCUELA DE EDUCACIÓN EN INGLÉS

Año	Título	Actividades formativas asociadas
Artículos		
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 Prácticas Evaluativas. Metodología para la enseñanza de inglés Evaluación para la enseñanza de inglés

Año	Título	Actividades formativas asociadas
Ponencias, talleres o presentaciones		
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 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

Por su parte, el ABC Lab UCSH (Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad) vinculado a la Facultad de Educación también ha implementado una modalidad de trabajo en la línea de Aprendizaje Servicio que pretende movilizar conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el desarrollo profesional de estudiantes de diversas escuelas, mediante el diseño, implementación y evaluación de proyectos en instituciones que han manifestado interés por fortalecer su vinculación interinstitucional. Se han desarrollado los siguientes proyectos y colaboraciones:

- ANIP-FONDECYT 11170623/Iniciación (2017-2020). "Aprendizaje-Servicio en la Formación Inicial Docente: El propósito estudiantil para la mejora educativa y social
- OREALC/UNESCO 4500397178 (2018/2019), "Transversalización de aprendizaje socioemocional en programas de educación no formal".
- OREALC/UNESCO 4500398847 (2019). Elaboración de documento conceptual ODS 4. Meta 4.7/ Diseño de cuestionario formal y no formal para consulta regional de Meta 4.7.
- Becas Iberoamericanas Jóvenes profesores e investigadores. Banco Santander Universidades (2018). "Aprendizaje-servicio y propósito educativo: Desde la contribución personal para el desarrollo de un modelo colectivo de justicia curricular".

La Facultad de Ciencias Sociales, jurídicas y Económicas, a través de la Escuela de Psicología cuenta con iniciativas relacionadas con el estudio vinculado a propuestas de revisión de opciones curriculares

y de implementación curricular. Desde el año 2017 se han realizado tres informes, un proyecto de investigación con financiamiento interno y una publicación. Para 2020, se tiene programada la realización de dos investigaciones (ver tabla 1.7.4).

TABLA 1.7.4: ESTUDIOS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Año	Título
2017	Informe factores de predicción de la deserción años 2014-2016.
2017	Informe sobre elección de especialidades 2014-2017.
2017	Informe perfil de ingreso cohorte 2016.
2018	Proyecto Semilla: Evaluación del perfil de ingreso y perfil intermedio de los estudiantes de Psicología, ingresados en la malla curricular 2016.
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).
2020	Investigación perfil de ingreso estudiantes escuela de Psicología. En curso
2020	Investigación perfil de egreso estudiantes escuela de Psicología. En curso

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.

b) Elaboración de materiales de enseñanza y uso de herramientas digitales

En este ámbito, los académicos de la Escuela de Educación en Inglés, en su esfuerzo por mejorar las prácticas docentes y los procesos de enseñanza-aprendizaje, han elaborado material original para el uso en sus cátedras o para el uso en colegios durante las prácticas profesionales (ver tabla 1.7.5).

TABLA 1.7.5: 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.

Título del material	Tipo de material educativo	Razón de la creación
Material para Aprendizaje Invertido	Material audio visual en la asignatura Literatura del Mundo Anglogarlante.	Falta de material apropiado para el nivel de inglés de los estudiantes de primer y segundo año relacionado a la cultura e historia anglogarlante
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

A partir de los cambios propios del ajuste al rediseño curricular se incorporaron las modalidades de taller, laboratorio y simulación clínica, en las actividades curriculares de los planes de estudio de las carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud. Estas modalidades revisten gran importancia en el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, comunicación, habilidades para la resolución de problemas, razonamiento clínico, y habilidades procedimentales, importantes en el proceso formativo y logro de competencias del perfil de egreso.

Como una manera de homogeneizar el trabajo de las diferentes secciones que desarrollan una misma actividad curricular que posee alguna de estas modalidades, se ha diseñado material de enseñanza que pueda ser utilizado en estos cursos. En el caso de las actividades curriculares de Ciencias Básicas, este material ha sido elaborado con el objetivo de disponer de un material común para el desarrollo de la modalidad Taller y/o Laboratorio. Para un listado de los materiales que apoyan el trabajo autónomo del estudiante y la docencia, ver tabla 1.7.6.

TABLA 1.7.6: ELABORACIÓN DE MATERIAL DE APRENDIZAJE CIENCIAS BÁSICAS

Año	Nombre	Objetivo
2019	Manual de Laboratorio Química	Alinear el trabajo de Taller y Laboratorio de todas las secciones de la misma AC.
2019	Manual de ejercicios Química	Favorecer los aprendizajes a través de actividades prácticas y de taller.
2019	Manual de Taller de Biología	Alinear el trabajo de Taller y Laboratorio de todas las secciones de la misma AC.
2019	Manual de Laboratorio de Biología	Alinear el trabajo de Taller y Laboratorio de todas las secciones de la misma AC.
2019	Manual de Taller de Bioquímica	Alinear el trabajo de Taller y Laboratorio de todas las secciones de la misma AC.

Año	Nombre	Objetivo
2019	Manual de Laboratorio Bioquímica	Alinear el trabajo de Taller y Laboratorio de todas las secciones de la misma AC.
2020	Manual de ejercicios para trabajo autónomo Física	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes
2020	Manual de ejercicios para trabajo en Taller Física	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes
2020	Manual de Taller de Farmacología	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes
2020	Capsulas de aprendizaje Química	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes
2020	Manual de laboratorio de Microbiología	Alinear el trabajo de Taller y Laboratorio de todas las secciones de la misma AC.

Fuente: Dirección de Docencia

En relación con esta misma línea de trabajo, y considerando algunas de las iniciativas realizadas desde las Escuelas de la Facultad de Ciencias de la Salud, se puede señalar que la Escuela de Fonoaudiología, por ejemplo, ha elaborado diversos recursos destinados a favorecer el aprendizaje de los estudiantes mediante el diseño de material complementario para actividades curriculares disciplinarias que cuentan con mayor dedicación práctica. Dichas actividades cuentan con trabajo presencial en distintas modalidades como son cátedra, taller, laboratorios y practica disciplinar.

Con el fin de mejorar y homogenizar el funcionamiento de estos espacios es que se ha requerido de dicho material, de manera que los estudiantes puedan tener acceso a los recursos publicados en lugares de acceso público (ver tabla 1.7.7).

TABLA 1.7.7: ELABORACIÓN DE MATERIAL DE APRENDIZAJE ESCUELA FONOAUDIOLÓGÍA

Año	Nombre	Objetivo
2020	Manual de procedimiento Laboratorio Audiología	Alinear el trabajo de Taller y Laboratorio de todas las secciones de la misma AC.
2019-20	Talleres de laboratorio de Audiología	Favorecer los aprendizajes a través de actividades prácticas y de taller.
2020	Manual de acompañamiento para la inserción laboral	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes.
2020	Capsulas audiovisuales Audiología	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes.
2020	Capsulas audiovisuales de Vocología	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes.
2020	Cápsulas audiovisuales de neurorehabilitación en adultos	Disponer de material complementario para apoyar docencia y trabajo autónomo de los estudiantes.

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 en torno a temáticas disciplinarias orientadas a la actualización académica. En este sentido, entre 2016 y 2020, se realizaron trabajos relacionados con materiales, estudios, mejoras y publicaciones (ver tabla 1.7.8).

TABLA 1.7.8 TRABAJOS REALIZADOS POR 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	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

Asimismo, otra línea de trabajo impulsada es la utilización de herramientas tecnológicas en sus prácticas docentes. La Escuela de Educación en Inglés, por ejemplo, ha creado herramientas digitales, y sus académicos han comenzado a hacer uso de estas herramientas como parte de sus actividades curriculares para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje (ver tabla 1.7,9).

TABLA 1.7.9: 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.	Necesidad que futuros docentes conozcan diversas herramientas tecnológicas para enseñanza de inglés.
Blogger: Teacher Training	Blog con sugerencias para planificar o realizar adecuación curricular.	Necesidad de acompañar a estudiantes con medios con los que se sientan cómodos y sean parte de sus vidas diarias. Uso en actividades de metodología, evaluación, con acceso a egresados.
Kahoot	Evaluaciones para la actividad curricular de metodología	Necesidad de mejorar procesos de retroalimentación en evaluación formativa.
Diigo	Sugerencias de lecturas complementarias en actividades de metodología, evaluación y seminario de grado.	Necesidad de facilitar sugerencias de lecturas sin tener que recurrir a escribir correos.
Screen-o-cast	Herramienta para grabación y edición de videos.	Necesidad de entregar material que sea más profesional.

Fuente: Dirección de Docencia

Por su parte, el ABC Lab UCSH ha logrado estrechar vínculos con la comunidad y aportar en acciones que impulsan aprendizajes más pertinentes y de calidad que potencian el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes, permitiendo impulsar proyectos de vida orientados al bien común y responder a las exigencias sociales futuras de manera cooperativa. Entre algunas de sus iniciativas se encuentran:

- Elaboración de materiales de enseñanza en las disciplinas propias de la carrera o programa.
- Modelo de reflexión colaborativa en aprendizaje servicio.
- Aplicaciones que desarrollan nuevas tecnologías, procesos, herramientas y usos, explorando nuevos métodos de trabajo que tengan por objeto impactar la docencia en la disciplina respectiva.
- Proceso de desarrollo de proyectos de aprendizaje servicio en las actividades curriculares de la Universidad
- Plan integral para el desarrollo del aprendizaje servicio (PAIDAS)
- Estudios sobre la propia docencia que profundicen la comprensión del proceso de formación y orientan posibles mejoras a la práctica.
- Investigaciones con diversos enfoques metodológicos relacionados al área que enseña.

En resumen, la Universidad se encuentra realizando esfuerzos para el mejoramiento de la calidad en la docencia de pregrado, mediante 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 de 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, el eje correspondiente a la Docencia de Pregrado muestra un avance de 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 98% de avance, mientras que el programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia, muestra un avance de 93%. El alto nivel de avance logrado hasta el momento permite proyectar su total cumplimiento al término de 2020.

GRADO DE AVANCE DEL EJE DOCENCIA DE PREGRADO

Programa	2016	2017	2018	2019
Inclusión de Talentos	66%	81%	95%	98%
Rediseño del Currículum y de la Docencia	49%	71%	86%	93%
Avance Eje Docencia de Pregrado	53%	73%	87%	94%

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 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. Esta coherencia es reconocida por la gran mayoría de los directivos académicos (86%) y la mayoría de los académicos (73%), quienes, en la consulta a informantes claves, se mostraron de acuerdo con 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 a las restricciones que establecen las formas de financiamiento público de la educación superior y al que la Universidad se encuentra adscrita. 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), lo que ha permitido la consolidación de la institución como una alternativa académica relevante para estudiantes que son primera generación en cursar estudios de pregrado. 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 con la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (74%), directivos académicos (61%) y más de la mitad de los 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 con las orientaciones del Modelo de Formación y con 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 con la consulta a informantes clave, la mayoría de los directivos académicos (71%), académicos (68%) y más de la mitad de los estudiantes de pregrado (52%), consideran que la Universidad tiene mecanismos para el diseño y actualización curricular de sus carreras. De igual manera, la gran mayoría de los directivos académicos (86%), académicos (80%) y la mayoría de los 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 clave, la gran mayoría de los directivos académicos (82%), académicos (81%) y la mayoría de los estudiantes de pregrado (61%) 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 con 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 (79%), académicos (66%) y más de la mitad de los estudiantes (55%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten asegurar la calidad de las carreras que ofrece.

Asimismo, aunque de acuerdo con la consulta a informantes clave, la mayoría de los directivos académicos (71%) y de los académicos (66%), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos que permiten asegurar la calidad de la provisión de sus carreras de pregrado. 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 anterior⁷³, 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 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.

73. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

2.3. Proceso de Enseñanza

La selección y admisión de estudiantes que realiza la Universidad se encuentra regulada por reglamentaciones y procedimientos. 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.

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.

En la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (62%), directivos académicos (61%) y más de la mitad de los 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. Según la consulta a informantes clave, la mayoría de los académicos (65%) y más de la mitad de los 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.

También existen mecanismos de nivelación de competencias y de acompañamiento académico para los estudiantes que lo necesiten. De acuerdo con la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (61%) y más de la mitad de los 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%) y más de la mitad de los estudiantes de pregrado y directivos académicos (54%, respectivamente), 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. Según la consulta a informantes clave, la mayoría de los directivos académicos (64%), académicos (64%) y más de la mitad de los 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 con la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos y académicos (64%, respectivamente), y más de la mitad de los 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 es menos de la mitad entre los directivos académicos (40%).

La Universidad mantiene mecanismos de seguimiento del proceso de enseñanza y de evaluación sobre sus resultados, en la mayor parte de sus dimensiones. Se destacan los resultados alcanzados por los programas en su acreditación, que constituyen una evidencia 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, más de la mitad 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 minoría entre los directivos académicos (46%). En contraste, la mayoría de los académicos (63%) y más de la mitad de los 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 menos de la mitad entre los estudiantes de pregrado (48%). Esto demuestra que el aseguramiento de la calidad es un tema relevante para los diferentes actores de la Universidad y que, si bien hay una buena evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la misma, aún hay espacio para seguir mejorando en este ámbito, especialmente respecto a una mejora en el seguimiento de los procesos y difusión de los mecanismos y resultados de las iniciativas de aseguramiento de calidad.

En relación con estos procesos, en la acreditación anterior⁷⁴ 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 progresión del plan de estudio de pregrado... son aplicadas en menor medida en la jornada vespertina y que, el Programa de Inserción y Acompañamiento a la Vida Universitaria (PRIAVU), de momento no se cuenta con estudios sobre la eficacia del Programa, por lo que no es posible evaluar los esfuerzos realizados*.

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. Asimismo, el PRIAVIU se reestructuró en la Unidad de Acompañamiento Académico, la que en el año 2019 reformuló el 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 el grupo de estudiantes más riesgosos de primer año de todas las carreras, cuyos resultados se encuentran en evaluación.

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 Acompañamiento Académico 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.

74. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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. Lo anterior se verifica en el hecho que las dotaciones de académicos han aumentado en relación al incremento de estudiantes de la Universidad.

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.

En el proceso de acreditación anterior⁷⁵, 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 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 con 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.

75. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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 se ha mantenido constante en los últimos años, superando la de otras universidades en el país.

La tasa de titulación oportuna 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 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.

La tasa de empleo entre los titulados ocupados es superior al 90%. De acuerdo con la consulta a informantes claves, más de la mitad 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 menos de la mitad entre los estudiantes de pregrado (42%).

En este sentido, en el proceso de acreditación anterior⁷⁶, 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 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 2018, se lleva a cabo una reestructuración del área, denominándose Alumni UCSH. En 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.

76. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

2.6. Recursos educacionales 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 la consulta a informantes clave, la mayoría de los académicos (68%) y más de la mitad de los 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, el Campus Virtual de la Universidad ha sido el soporte fundamental, en la actual contingencia nacional, 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 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. Según la consulta a informantes clave, 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. Asimismo, la mayoría de los directivos académicos (71%) y más de la mitad de los 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 menos de la mitad en los estudiantes de pregrado (46%), contrastando 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. Según la consulta a informantes clave, más de la mitad de los directivos académicos y académicos (57%, respectivamente), la mitad de los estudiantes de pregrado (50%), consideran que la Universidad cuenta con actividades de formación complementaria como parte de la formación de sus estudiantes.

En relación con las actividades extra programáticas que también ofrece la Universidad, de acuerdo con la consulta a informantes clave, la mayoría de los estudiantes de pregrado (61%) y más de la mitad de los académicos (51%), consideran que la Universidad tiene disponibilidad de actividades y talleres extra programáticos a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Asimismo, la mayoría de los directivos académicos (67%) y académicos (66%), consideran que la Universidad, dentro de sus actividades extra programáticas, tiene una pastoral activa. De igual manera, respecto de actividades de voluntariado, la mayoría de los directivos académicos (68%) y académicos (55%), consideran que la Universidad tiene actividades de voluntariado activo, opinión que es menos de la mitad entre los estudiantes de pregrado (47%).

La Universidad cuenta con sistemas de ayuda y atención integral a estudiantes, que son reconocidos por los mismos estudiantes. En la consulta a informantes clave, la gran mayoría de los directivos de gestión (88%) y la mayoría de los académicos (69%), directivos académicos y estudiantes de pregrado (64%, respectivamente), consideran que la Universidad cuenta con mecanismos internos de ayuda estudiantil. Asimismo, la gran mayoría de los directivos de gestión (81%) y la mayoría de los directivos académicos (74%), académicos (70%) y estudiantes de pregrado (68%), consideran que

la Universidad facilita los procesos de ayudas estudiantiles externas. De igual manera, la mayoría de los directivos de gestión (69%), directivos académicos (61%) y más de la mitad de los académicos (54%), consideran que la Universidad cuenta con servicios que contribuyen a la salud mental de sus estudiantes.

La Secretaría de Estudios es la responsable del registro curricular de los estudiantes y de informarles acerca de la progresión de estudios, para lo cual dispone de servicios presenciales y en línea. De acuerdo con la consulta a informantes clave, la gran mayoría de los directivos académicos (86%), la mayoría de los académicos (79%) y la mitad de los estudiantes de pregrado (50%), consideran que la universidad cuenta con mecanismos de registro curricular.

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, aunque de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos de gestión (75%) consideran que la Universidad cuenta con mecanismos para recoger la opinión de los estudiantes sobre los servicios que brinda, esta opinión es menos de la mitad entre los académicos (47%), directivos académicos (46%) y estudiantes de pregrado (41%).

2.7. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia de Pregrado

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. Asimismo, se encuentra impulsando la elaboración de materiales de enseñanza y desarrollo de nuevos métodos de trabajo que impacten la docencia.

Al respecto, en el proceso de acreditación anterior se indicó que: *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 competencias⁷⁷.*

En relación con esta observación, se puede señalar que la Universidad desde 2017, ha realizado una serie estudios de apoyo a la docencia e institucionales, así como un concurso de *Estudios para Apoyo a la Docencia*, con el propósito de incentivar la investigación enfocada a procesos de docencia de la Universidad. Los estudios deben aportar al mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado y postgrado, en el marco de la Misión y Visión Institucional. Además, deben tener relación con el conocimiento de los perfiles de egreso, la docencia impartida, los procesos de titulación, la retención y deserción, la eficacia del acompañamiento académico, el desarrollo de nuevas metodologías por competencias, el empleo pertinente de los egresados y los mecanismos para su vinculación.

77. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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 programas 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 con 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. Ello 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.

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, comprometiéndose con avanzar en la instalación de una cultura autoevaluativa y de mejoramiento continuo.

El análisis permitió también detectar las siguientes debilidades:

Las escuelas 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.

Las unidades académicas de la Universidad que imparten programas de pregrado, requieren profundizar el uso de 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, se 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.





CAPÍTULO IV

VINCULACIÓN CON EL MEDIO





El aseguramiento de la calidad de la vinculación con el medio de la Universidad 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. Ello implica que la vinculación con el medio sea considerada como parte esencial del quehacer expresado en la Misión Institucional, y que se realiza a través de programas y metas comprometidos en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y de los planes de trabajo de las unidades académicas. A la vez, para el desarrollo de la vinculación con el medio, la Universidad cuenta con la Dirección de Vinculación con el Medio, con un conjunto de centros estables de vinculación a nivel de las unidades académicas, con mecanismos operativos en las facultades y escuelas, y con recursos asignados vía presupuesto y fondos concursables según los lineamientos expresados en la Política de Vinculación con el Medio.

La vinculación con el medio se orienta por su propia 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/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.

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

En coherencia con su Misión y Visión, con su historia y trayectoria como también con su identidad, la Universidad Católica Silva Henríquez ha asumido la vinculación con el medio (VCM) como tercera misión y función esencial, con un marcado compromiso por la defensa y promoción de los derechos humanos y la construcción de una sociedad más justa y solidaria desde un posicionamiento bidireccional y responsable con su entorno relevante.

Como fruto de un proceso interno de discusión 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. En consecuencia, la Política de Vinculación con el Medio considera su proyección tanto a nivel interno como externo; las instancias organizacionales y mecanismos de apoyo; la capacidad de planificación y financiamiento; la relación con docencia e investigación, y; los procesos de seguimiento y evaluación para asegurar la calidad, pertinencia y contribución en un marco de responsabilidad socio-territorial, que viene desarrollando 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, la vinculación con el medio se orienta también por la Visión Institucional, orientada 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.*

Específicamente, el desarrollo de la vinculación con el medio se ha enmarcado dentro de dos referentes fundamentales, a saber:

- Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020.
- Política de Vinculación con el Medio⁷⁸.

La implementación de la Política de Vinculación con el Medio se ha realizado a través de un conjunto de definiciones que la operacionalizan, manteniendo la consistencia con los lineamientos e identidad institucionales y priorizando la vinculación con un sentido de pertinencia y desarrollo responsable. Dentro de este trabajo de operacionalización, 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.

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 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.

78. Resolución de Rectoría N° 2019/043, UCSH.

La Universidad ha decidido presentar por primera vez el área de Vinculación con el Medio en su quinto proceso de acreditación institucional. La presentación del desarrollo en esta área se realiza en los siguientes ámbitos: política institucional de vinculación con el medio; instancias y mecanismos de vinculación con el medio; asignación de recursos; vinculación con la docencia e investigación; y seguimiento e impacto de 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. La información estadística proporcionada corresponde al período entre 2015 y 2019, aunque en los casos en que está disponible se hace referencia, también, a 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 de 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 mecanismos para vincular a la Universidad con el medio: 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 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 vinculación con el medio, 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 con 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 las carreras de la Universidad.

La primera versión de la Política de Vinculación con el Medio, aprobada en 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 de la estructura orgánica de la Universidad. En el segundo Plan Quinquenal del PDE (período 2015-2020), se determinó la necesidad de revisar participativamente la Política con el fin de actualizarla según las necesidades de la comunidad, la reformas en la educación superior nacional y los requerimientos del medio referido a los estándares de aseguramiento de la calidad. Entre 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 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 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 e integrando la cultura, ciencia, evangelización y la experiencia comunitaria basada en la presencia⁷⁹.
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 y articulándose con organizaciones e instituciones para su cumplimiento.

79. Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH.

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 Institución generadora de saberes anclados en valores humanistas 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.
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 jóvenes⁸⁰.
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 (VCM) 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. En un sentido bidireccional, la vinculación con el medio obedece a un decidido compromiso con la comunidad, buscando mutua colaboración, intercambio recíproco, y generación compartida de conocimientos y recursos para el desarrollo. En consecuencia, los resultados de esta contribución se manifiestan tanto a nivel intrainstitucional como extrainstitucional. A nivel interno, la vinculación con el medio enriquece el trabajo académico, la investigación y la actividad creadora; mejora el currículo, la enseñanza y el aprendizaje; prepara ciudadanos comprometidos; fortalece valores democráticos y la responsabilidad cívica. Desde la perspectiva, la vinculación con el medio aborda cuestiones sociales críticas, contribuyendo al bien común y al desarrollo del entorno significativo. En este marco, la Universidad busca constituirse en referente nacional e internacional por su Responsabilidad Social Territorial, que se articula de manera eficaz e innovadora con la docencia e investigación.

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*

80. Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH.

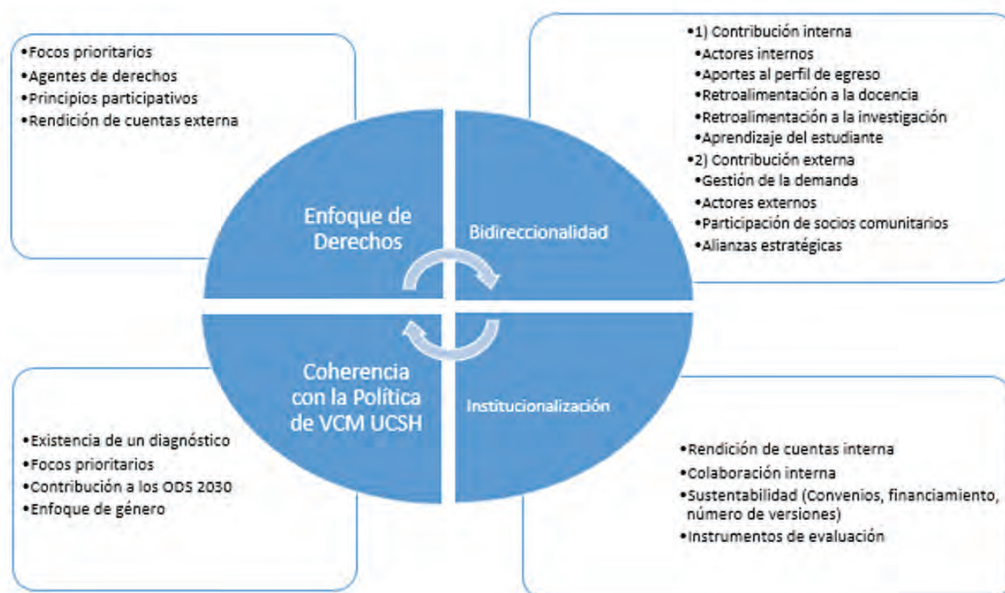
generación de aprendizajes y beneficios mutuos entre la Comunidad universitaria y su medio externo significativo mediante el desarrollo de iniciativas, proyectos y programas bidireccionales y de calidad, que favorezcan la interacción entre los ámbitos disciplinarios, productivos y profesionales para 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 establecen 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 con 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 especificado 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, el sello identitario de la vinculación con el medio UCSH se funda en la complementariedad entre cuatro dimensiones: enfoque de derechos, bidireccionalidad, coherencia con Política de Vinculación con el Medio e institucionalización⁸¹.

- Enfoque de derechos: 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 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: que 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: 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 vinculación con el medio esté también alineada con metas institucionales de sustentabilidad y fortalecimiento, incluidas 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.

En resumen, la Política de Vinculación con el Medio de la Universidad define claramente el carácter y finalidad de este ámbito del quehacer 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 definidas para la vinculación con el medio de la Universidad son la base del Modelo de Evaluación que revisaremos con más detalle, el cual sirve de base para la mejora continua de las acciones desarrolladas en este ámbito, en concordancia con nuestros lineamientos institucionales.

b) Identificación del medio externo relevante

La Universidad en la identificación del medio relevante, reconoce a los siguientes ámbitos para el desarrollo de sus actividades de vinculación, el 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 y/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.

81. Orientaciones para la Vinculación con el Medio UCSH (2020). Disponible en: <http://vinculacion.ucsh.cl/>

- **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.

Para cada uno de estos ámbitos se identifican también los distintos mecanismos institucionales, 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 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, la Política de Vinculación con el Medio también identifica espacios y grupos (focos) de interacción en el medio relevante. Los espacios de interacción, correspondientes a las organizaciones o instituciones con las que la Universidad desarrolla preferentemente convenios, alianzas o acuerdos, pueden corresponder al nivel nacional e internacional.

TABLA 1.1.1: ESPACIOS DE INTERACCIÓN A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Nivel	Sector	Organizaciones
Nacional	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
Internacional	Instituciones Afines	Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC) Organización de Universidades Católicas de América Latina (ODUCAL) Scholas Occurrentes
	Otras Instituciones	Instituciones de Educación Superior Redes Académicas Redes Institucionales Embajadas

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Vinculación con el Medio.

A través de la definición de los ámbitos de desarrollo y de los mecanismos de interacción que le corresponden, la Universidad busca que las iniciativas de vinculación con el medio 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. Igualmente, se privilegia el desarrollo de diagnósticos bidireccionales, para que la vinculación responda a necesidades detectadas, retroalmente la docencia e investigación, y contribuya con la instalación de capacidades sostenibles en el tiempo en beneficio de la comunidad que actúa como socio comunitario.

A nivel nacional, la Universidad busca focalización, de manera preferencial, aunque no exclusiva, en algunas regiones y comunas del país. A nivel regional, el espacio preferencial corresponde a la macrozona central, constituida por las regiones Metropolitana, 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.

Los grupos o focos 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, se demuestra que la Universidad identifica y prioriza sus ámbitos de vinculación con el medio en función de los propósitos institucionales y el reconocimiento de las necesidades del 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, delimitando espacios, grupos y focos prioritarios de interacción. Estos aspectos de la política se operacionalizan en un modelo propio de vinculación con el medio. Todos estos elementos orientan efectivamente las actividades de vinculación que la Universidad desarrolla desde una perspectiva de responsabilidad social territorial.

1.2. Instancias y Mecanismos de Vinculación con el Medio

Para la institucionalización de la vinculación con el medio, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2010 fijó metas para la creación e implementación de una política institucional y de una instancia institucional representativa de las Facultades, unidades académicas y de gestión. Junto con ello, 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.

Considerando el rol estratégico de las facultades y sus unidades académicas, así como de la Dirección de Vinculación con el Medio, los mecanismos, programas e iniciativas de vinculación contienen 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.

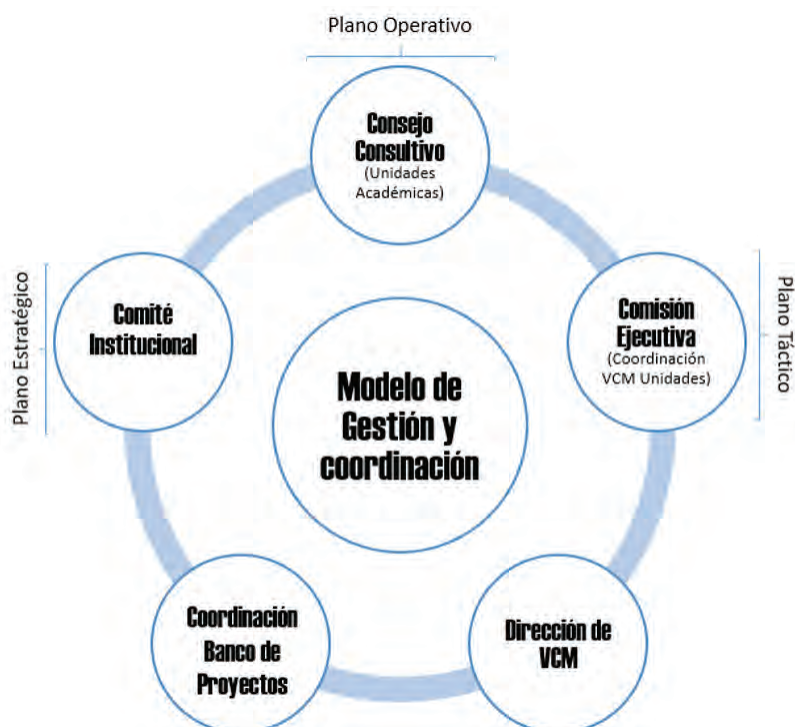
a) Instancias de planificación y evaluación

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 implementado un sistema integral de aseguramiento de la calidad de su vinculación con el medio. 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 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 orientan 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, interviene tanto el trabajo de las unidades académicas como de gestión, distinguiéndose los planos 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. Como Secretaria Ejecutiva de la Comisión actúa una profesional del Área de Sistematización y Evaluación de la Dirección de Vinculación con el Medio. La Comisión debe reunirse al menos dos veces al año y sus objetivos 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 estratégico, 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 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 al menos 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, la cual 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 actores del medio, con la finalidad de:

- Orientar y retroalimentar el trabajo en vinculación con el medio de cada Escuela
- Retroalimentar los procesos formativos de las carreras con los requerimientos del contexto productivo, social y laboral 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, así como también asegurar el registro de las iniciativas de vinculación en la Plataforma SISE.

A nivel institucional, la organización y desarrollo de la vinculación con el medio es dirigida por Dirección de Vinculación con el Medio⁸². 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 son:

- 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.

82. Resolución de Rectoría N° 2014/09, UCSH.

- Vincular e impulsar proyectos, a través de sus áreas de trabajo, junto con 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.
- 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 MEDIO⁸³



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, que es mecanismo por el cual la Universidad realiza la planificación operativa de sus actividades anuales y asigna los recursos financieros para su realización, de acuerdo con los objetivos, metas y líneas de acción establecidas en su Plan de Desarrollo Estratégico.

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 con funciones continuas 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.

83. Para mayor profundización en las áreas y programas de la DVM, visite: <http://vinculacion.ucsh.cl/>

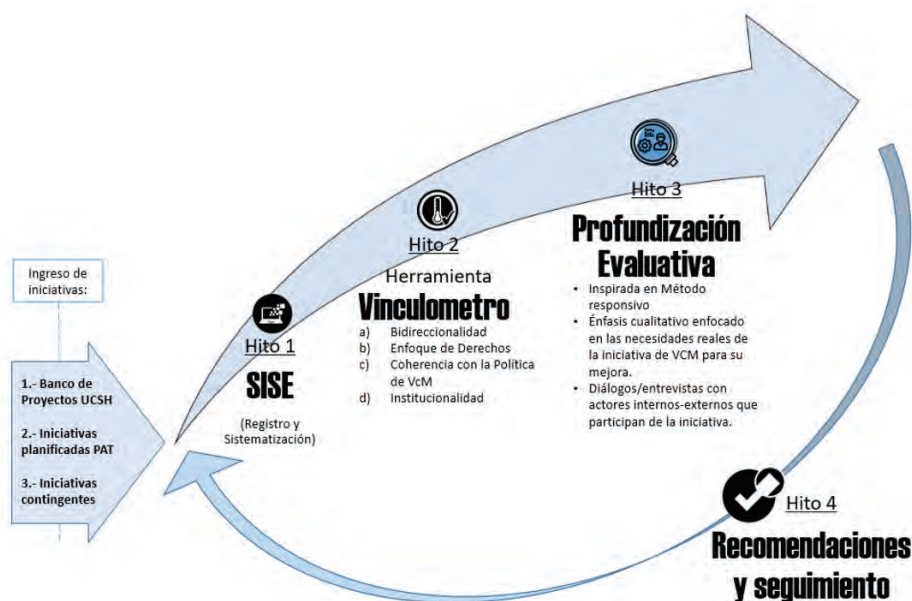
En este sentido, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de proyectos y la conformación de redes de trabajo colaborativo e interdisciplinar en la Universidad, se crea en 2017 la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales, bajo la dependencia de la Dirección de Planificación y Desarrollo. Esta 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.

El Modelo de Evaluación de las actividades de vinculación con el medio de la Universidad enfatiza 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. La evaluación 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 en línea para el registro, sistematización y evaluación de las iniciativas de vinculación utilizado por las unidades académicas y de gestión desde 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 con las siguientes definiciones prácticas:

TABLA 1.2.1: HITOS MODELO DE EVALUACIÓN VCM

Hitos	Definiciones Prácticas
1. Registro y Sistematización en Plataforma SiSE	<p>Registro de la información en la plataforma SiSE, mediante un formulario online, 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"> - Planificación - Financiamiento - Ejecución - Coherencia con la Política de Vinculación con el Medio - Evaluación <p>Las iniciativas poseen tres vías de entrada a la plataforma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banco de Proyectos UCSH - Plan Anual de Trabajo <p>Detección de iniciativas contingentes. El ingreso de la información en la plataforma es responsabilidad de los ejecutores de las iniciativas.</p>
2. Vinculómetro	<p>Se aplica instrumento de medición 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 siguientes estándares fijados por la Universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de derechos - Bidireccionalidad - Coherencia con la Política de Vinculación con el Medio - Institucionalización <p>Dado que la evaluación es aplicada a distintas escalas (actividades, proyectos, programas etc.), su resultado representa la calidad de una acción de vinculación 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. Ver Matriz Vinculómetro.</p>
3. Profundización Evaluativa	<p>Se realiza 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"> - Mejorar la experiencia de los actores involucrados (estudiante, docente, funcionario, socio comunitario, socio estratégico, etc.). - Reajustar dinámicamente el diseño de las iniciativas de vinculación con el medio con las necesidades y expectativas de los actores.
4. Recomendaciones y Seguimiento	<p>Se consolidan los hallazgos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos de evaluación y de 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, se comprometen a 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 los distintos planos (estratégico, táctico y operativo). En este sistema, la Dirección de Vinculación con el Medio ejerce un liderazgo funcional al desarrollo de esta área del quehacer institucional. 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 los objetivos la política institucional para este ámbito. Estos mecanismos buscan 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 distinción de niveles de vinculación con el medio del Manual de Valencia⁸⁴, 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.

Los macro mecanismos de vinculación con el medio comprenden aquellos programas institucionales transversales que responden a las orientaciones establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020. Se pueden identificar 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
Servicios a la Comunidad	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.
Aprendizaje Servicio	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.
Educación Continua	Comprende desarrollo y promoción de programas de capacitación y formación que entregan nuevas herramientas a personas que, teniendo 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.

84. Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico (2014) Disponible en: <http://vinculacion.ucsh.cl/>

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, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) creado en 1993. Este centro ofrece atenciones en salud mental a través de tres programas: psicología clínica; familia; y psicopedagogía y aprendizaje. En esta Facultad también funciona, desde 2010, la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho, orientada a atender casos de sectores vulnerables y de migrantes, que requieren asesoría jurídica. En la Facultad de Educación, desde 2017 la Escuela de Educación Matemática mantiene su Clínica Matemática para la atención de escolares que requieran ayuda en sus estudios.

Por su parte, en la Facultad de Ciencias de la Salud, desde 2016 funciona la Clínica Fonoaudiológica de la Escuela de Fonoaudiología, con cuatro áreas de servicio: clínica de audiolología, clínica de voz, clínica de adultos y adultos mayores y clínica infanto-juvenil. Desde 2019, también funciona la Clínica Kinésica de la Escuela de Kinesiología, con dos áreas de servicio: musculoesquelética y neurorehabilitación.

Desde 2000, en la Vicerrectoría Académica funciona el Centro de Extensión y Servicios⁸⁵(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, que son impartidos por las Facultades. En la actualidad comprende tres áreas: formación continua y capacitación, asistencia técnica educativa y nivelación de estudios.

Asimismo, también dependiente de la Dirección de Investigación y Postgrado de esta Vicerrectoría, desde 2019 funciona el Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab), 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 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 2013, se crea, en la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil, una unidad dedicada a la coordinación de estas actividades, base del actual Laboratorio.

También en esta Vicerrectoría, funciona la Unidad de Bachillerato, PACE y Propedéutico, de la cual depende el Programa Propedéutico UCSH, creado en 2010 y que está dirigido a estudiantes de la Red Colegios Colaboradores y Centros de Práctica de la Universidad en la Región Metropolitana con destacado desempeño escolar. Los estudiantes que aprueben el programa tienen acceso directo al Programa de Bachillerato en Ciencias y Humanidades. Adicionalmente, desde 2016, esta unidad es responsable de la gestión del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), financiado por el Ministerio de Educación.

Los meso mecanismos de vinculación con el medio 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).

85. Resolución de Rectoría N° 2019/049, UCSH.

TABLA 1.2.3: MESO MECANISMOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Mecanismo de interacción	Definición práctica
Desarrollo Artístico, Cultural y Patrimonial	Creación, difusión, promoción y rescate de las actividades artísticas, culturales y patrimoniales que contribuyen al desarrollo de personas y fortalecimiento de ciudadanía cultural.
Actividades Pastorales y de Acción Solidaria	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.
Actividades de Voluntariado Profesionalizante	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 necesariamente tienen anclaje curricular.
Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas	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.
Divulgación de la Investigación	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.
Innovación y Transferencia de Conocimientos	Iniciativas de transferencia y construcción compartida de conocimiento e innovación entre unidades y 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 en el tiempo, tanto por la cantidad como diversidad de sus programas. Desde 2012, una de las iniciativas de mayor continuidad es la sala de exposiciones Espacio ESI, sala abierta a la comunidad, para exposiciones de obras de artistas nacionales, internacionales y de estudiantes que mantiene y gestiona la Escuela de Educación Artística. Por su parte, el Área de Gestión de las Culturas y Patrimonio, 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
Elencos UCSH	Iniciado en 2013, su objetivo es gestionar y acompañar la labor de sus agrupaciones 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 también tiene la dirección del Coro UCSH.
Programa Conciertos UCSH	Iniciado en 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.

Escuelas de Rock y Música Popular	Iniciado en 2014, su objetivo es generar acciones de participación cultural, empoderamiento y formación de solistas y bandas en la Región Metropolitana. Es un programa regional realizado en colaboración con la Escuela de Psicología y 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. También tuvo una primera versión, en 2018, exclusiva para mujeres. Mantiene vínculos asociativos con la agrupación MASA (Músicos por la Autogestión de Santiago) y con la Secretaría Ejecutiva del Fondo para el Fomento de la Música.
Programa Conversaciones y Libros	Iniciado en 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.
Programa Vecinos en Acción	Iniciado en 2015, su objetivo es apoyar la gestión sociocultural local y de participación ciudadana para impulsar acciones culturales relevantes e inclusivas. 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.
El Programa La Cultura Viva ¡Viva La Cultura!	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 para que la comunidad universitaria y en especial los estudiantes, puedan integrar conocimientos con visiones culturales.
Escuela de Idiomas Indígenas	Iniciado en 2016, su objetivo es impulsar la participación, empoderamiento, 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 diversos talleres. También se vincula con la Mesa Pueblos Indígenas de la Región Metropolitana.
Programa Conmemoraciones	Iniciado en 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.
Programa Exposiciones Itinerantes	Iniciado en 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 en la Región Metropolitana.
Programa Estudiantes con las Culturas	Iniciado en 2017, su objetivo es impulsar iniciativas culturales inclusivas desarrolladas territorialmente en la comuna, barrio o localidad, apoyando la formación de los estudiantes de la Universidad.
Programa Liberando Talento	Iniciado en 2017, su objetivo es impulsar la participación cultural, empoderamiento y desarrollo de procesos psico-musicales para 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 desarrollado en colaboración asociativa con la Escuela de Psicología y 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. 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 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 siete revistas, tres pertenecientes 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 de creación	Unidad Académica	Contenido
Revista Historia y Geografía	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.
Literatura y Lingüística	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.
Hermenéutica Intercultural	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.
Revista Temas Sociológicos	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, que contribuyan al entendimiento de la realidad social chilena, latinoamericana y mundial.
Revista Perspectivas: Notas sobre Intervención y Acción Social	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.
Foro Educacional	1996	Facultad de Educación	Publicación periódica semestral de investigaciones chilenas y extranjeras en problemáticas de la educación (didáctica, metodologías, estrategias pedagógicas, currículum, competencias).
Revista Sul-Americana de Psicología	2013	Escuela de Psicología	Publicación periódica semestral de divulgación y debate de la producción científica en Psicología. Busca favorecer desarrollo e intercambio de experiencias prácticas, ensayos, debates e investigación de la Psicología en América del Sur.

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 para realizar 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, desde 2016 la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas 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 unidades académicas a través de los consejos consultivos, actividades de extensión académica, seminarios de titulación y tesis de grado, prácticas y centros de prácticas y vínculos con titulados (ver tabla 1.2.6).

TABLA 1.2.6: MICRO MECANISMOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Mecanismo de interacción	Definición práctica
Consejos Consultivos	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.
Actividades de Extensión Académica	Conjunto de actividades tendientes a vincular la Universidad con la sociedad, mediante la difusión de la investigación y encuentros académicos.
Seminarios y Tesis de Grado	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.
Prácticas y Centros de Prácticas	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.
Vínculos con Titulados	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, desde 2003 la Escuela de Filosofía de la Facultad de Educación, realiza el Encuentro Filosófico de Estudiantes Secundarios, mientras que la Escuela de Educación Matemática, de la misma Facultad, realiza desde 2013 el Torneo de Matemáticas. Desde 2017, esta misma Escuela también coorganiza el Congreso de Educación Matemática y, desde 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 Economía y de Contador Público y Auditor, coorganizan desde el año 2013 el Congreso Internacional de Auditoría, Gestión y Negocios (CIAGEN), mientras que la Escuela de Derecho realizar, 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 especial en sus focos prioritarios. El acompañamiento de la Dirección de Vinculación con el Medio se realiza a través de los programas institucionales y las profesionales responsables de ellos, quienes desempeñan labores de orientación, supervisión y evaluación en coordinación con las unidades académicas respectivas.

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 todos los niveles de la Institución (macro, meso y micro), mostrando un desarrollo consolidado en varios de ellos. En el marco del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020 y de 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.

Sobre la base de avance de la Política de Vinculación con el Medio, la Universidad busca consolidar la institucionalización de las 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 como asimismo asegurar la calidad de los procesos académicos e investigativos declarados por la Universidad.

1.3. Asignación de Recursos para la Vinculación con el Medio

Para el desarrollo sostenido y con calidad de la vinculación con el medio, la Universidad dispone 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. Además, tanto el Reglamento del Académico como la Política de Investigación, establecen la vinculación con el medio como una función 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. Estas condiciones obedecen a mejoramientos alcanzados en el avance 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.

En cada ejercicio presupuestario se asignan, de forma centralizada, las partidas presupuestarias suficientes para que cada unidad académica y de gestión asegure su dotación ordinaria de personal y cubra 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 docencia e 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 de la Dirección de Vinculación con el Medio.

Desde el punto de vista de la gestión financiera y presupuestaria, a las siguientes unidades se les considera la vinculación con el medio como función principal:

- 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 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. Por ejemplo, bajo esta modalidad se asignan recursos a las actividades de extensión académica o de divulgación de la investigación.

Por otra parte, el sistema de planificación institucional también permite la planificación y presupuestación de actividades 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 con 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.

Mediante la plataforma SiSE, la Dirección de Vinculación con el Medio realiza el seguimiento y evaluación de las iniciativas de vinculación con el medio, así como la Dirección de Planificación y Desarrollo realizan 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.

En consecuencia, 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 la función de vinculación con el medio de la Universidad se realiza tanto a través 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. Las fuentes externas corresponden a los recursos que se

obtienen para el desarrollo de proyectos financiados por entidades públicas, privadas, eclesiásticas y educativas, mediante la adjudicación directa de fondos, patrocinios, licitaciones o concursos, como también aportes de terceros.

En 2019, el financiamiento de la vinculación con el medio alcanzó a \$MM 5.065, representando 23% de los ingresos de los ingresos operacionales de la Universidad, de los cuales, 41% provino de fuentes externas. En los últimos cinco años, este financiamiento aumentó en 37%, observándose un aumento del porcentaje que representa la vinculación con el medio en 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).

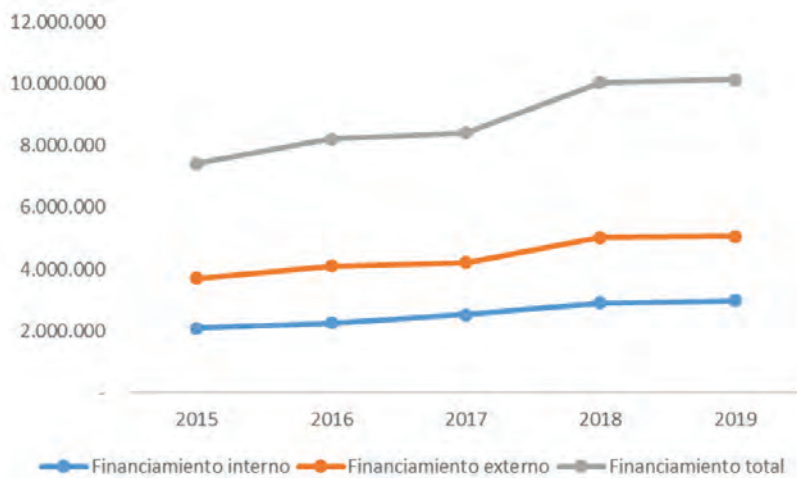
TABLA 1.3.2: FINANCIAMIENTO DE LAS INICIATIVAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO 2016-2019 (En miles de pesos)

	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
Financiamiento Total	3.705.767	4.107.499	4.206.009	5.024.716	5.065.476
% 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 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 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).

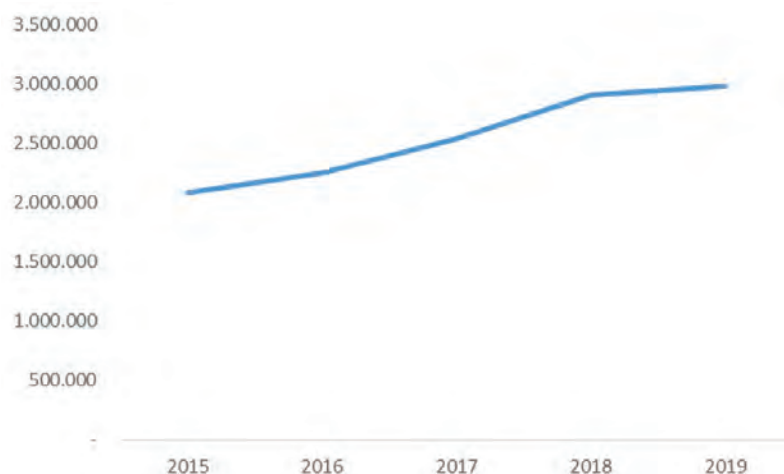
GRÁFICO 1.3.1: FINANCIAMIENTO INTERNO, EXTERNO Y TOTAL POR AÑO VCM 2016-2019



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo.

Entre 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 12% de sus ingresos operacionales. La tendencia lineal ajustada muestra que cada año el presupuesto disponible para acciones de vinculación con el medio con recursos de la Universidad creció, en promedio, 11% (ver gráfico 1.3.2).

GRÁFICO 1.3.2: FINANCIAMIENTO INTERNO POR AÑO PARA EJECUCIÓN DE INICIATIVAS VCM 2015-2019



Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo.

Entre las fuentes de financiamiento interno, desde 2014, el Fondo Concursable de Vinculación con el Medio se ha ido consolidando como un formato de incentivo y promoción de estas iniciativas en la Universidad. Estos fondos se utilizan tanto para financiar iniciativas de vinculación con el medio, así como su ideación y desarrollo inicial. 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 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

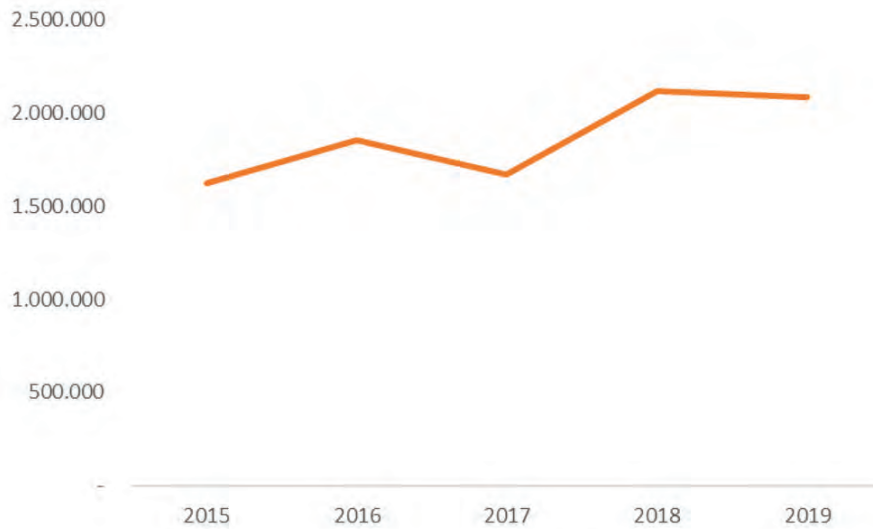
Unidad Académica	Título del Proyecto	Monto (\$)
Escuela de Administración y Economía	4° Encuentro "La Pobreza de las Vulnerabilidades"	450.000
	Valorando nuestro barrio	1.200.000
Escuela de Ciencias Religiosas	Encuentro interreligioso: La misericordia para la paz	575.000
Escuela de Educación en Castellano	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 tesistas 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
Total		24.903.898

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio.

Entre 2015 y 2019, para la realización de las acciones de vinculación con el medio, la Universidad captó recursos externos del orden de \$MM 1.872 anualmente en promedio, lo que equivale a 9% de sus ingresos operacionales, cumpliendo satisfactoriamente con las metas del 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 recurso. Sin embargo, la tendencia global muestra que cada año el presupuesto externo disponible para iniciativas de vinculación con el medio creció 7% en promedio (ver gráfico 1.3.3).

GRÁFICO 1.3.3: FINANCIAMIENTO EXTERNO ANUAL PARA EJECUCIÓN INICIATIVAS VCM 2015-2019



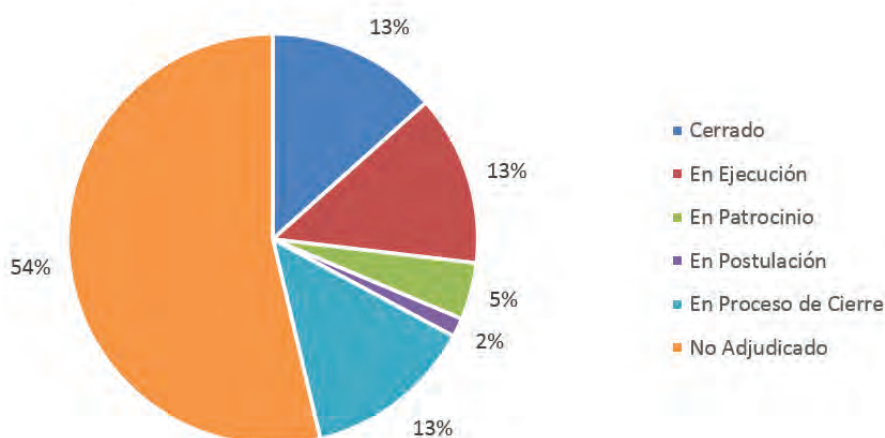
Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo.

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 estudiantes. En 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 entregar la información en los plazos y formas requeridos para la toma de decisiones en la Universidad.

Desde su creación en diciembre de 2017, se ha acompañado la formulación de 67 proyectos, de los cuales, se han adjudicado 31, logrando una tasa de adjudicación de 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

Estado de proyectos postulados/accompañados por la UGPI



Fuente: Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales, DIPLADES.

Los antecedentes presentados muestran un incremento sostenido del financiamiento, 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. En este contexto, el mecanismo de financiamiento vía Fondos Concursables Vinculación con el Medio también demuestra desarrollo sostenido. Desde 2014, se ha podido financiar 35 proyectos de la Universidad a través de este mecanismo.

Además, la Universidad ha demostrado alta efectividad para captar recursos externos, aumentando considerablemente la proporción de tales recursos en el financiamiento de las acciones de vinculación con el medio, cumpliendo así con lo 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, para un mayor conocimiento de las Unidades académicas, tal como se muestra en los datos cualitativos de informantes claves.

Por último, y 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 naturaleza⁸⁶.

86. "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) Disponible en: <http://vinculacion.ucsh.cl/>

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 del medio, procurando una interacción bidireccional entre la Universidad y la sociedad.

La Universidad ha definido que la vinculación con el medio debe propiciar la coordinación entre unidades de manera de potenciar el vínculo bidireccional 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, entendida como el sostenimiento de interacciones cuyo resultado es la generación de beneficios y aprendizajes mutuos para los actores y los contextos sociales e institucionales implicados. Esto significa que, a nivel interno, las acciones de vinculación contribuyen a retroalimentar y mejorar los perfiles de egreso, la práctica docente, y la pertinencia de la formación de los estudiantes, así como también permite proyectar el impacto de la investigación.

Para la UCSH, la bidireccionalidad se construye en 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 se realiza principalmente a través 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, las iniciativas de vinculación con el medio que se llevan a cabo en este nivel cuentan con la participación de académicos y estudiantes. Ver Matriz Vinculómetro.

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 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 tanto, requieren de la vinculación estratégica con instituciones, organizaciones o entidades públicas o privadas. La formación práctica se realiza 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 pertinencia de la formación de pregrado.

Para garantizar su relación con la docencia, los mecanismos de vinculación con el medio que la Universidad prioriza 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 mantiene un compromiso por entregar una formación de calidad a sus estudiantes, cumplir con el logro de sus resultados de aprendizaje y vincularse con el medio social en que se encuentra inmersa. Se cuenta en este ámbito 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) trabaja en temas de salud mental con un equipo interdisciplinario, ofreciendo un centro de práctica para estudiantes de las carreras de Psicología, Trabajo Social y Educación Diferencial. Por su gran variedad de atenciones, desde el CEAC se han generado 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 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.

A su turno, 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, a través de las actividades curriculares Clínica Jurídica I y II, impartidas en el cuarto año. 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. Bajo supervisión docente de un abogado, 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. La mayoría de las materias de juicios y consultas son en familia y policía local. En el caso de la atención a migrantes, se 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 a tercer año medio 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 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.

La Clínica Kinésica ofrece a la comunidad universitaria y externa 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 dentro 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. Para los 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 vinculación y 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 la 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, donde los estudiantes exploran las áreas de su interés.

A partir de 2019, se llevaron adelante mejoras en el Programa Propedéutico, con un nuevo Plan de Estudio que contempla 144 horas de estudios y una duración de 28 sesiones, que se imparten los días sábado entre abril y noviembre. 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 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 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. El PACE implementa 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 salesiana⁸⁷, 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 claro avance en bidireccionalidad.

El ámbito de Aprendizaje Servicio se comienza a desarrollar en la Universidad en el año 2011 por el trabajo de un grupo de académicos que se vinculan con otras universidades promotoras de esta metodología, la cual es entonces incorporada a la UCSH siguiendo el legado del Cardenal Silva Henríquez, y la experiencia acumulada de actividades con la comunidad. El creciente interés por este tipo de iniciativas en académicos y estudiantes de diversos Programas de Pregrado impulsó

87. Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH.

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).

La metodología Aprendizaje Servicio es considerada como uno de los mecanismos preferentes de vinculación con el medio en el Plan de Desarrollo Estratégico. Por este mecanismo, la Universidad se hace cargo 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 evangelización de la cultura a través de la educación como medio de promoción de la dignidad, del desarrollo de la persona y del país.

En la Política de Vinculación con el Medio aprobada en 2013, el Aprendizaje Servicio se institucionaliza como uno de los principales mecanismos de vinculación de la Universidad con el medio. La creación de la Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil incluye 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 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 la Política de Vinculación con el Medio en 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 fortalecer la institucionalización de Aprendizaje Servicio, en 2019 la Universidad crea el Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab), que asume responsabilidades académicas, investigativas, de gestión y vinculación. EL Laboratorio depende de la Dirección de Investigación y Postgrado, de manera fortalecer la vinculación de las actividades de Aprendizaje Servicio con las funciones de docencia de pregrado e investigación. En este marco, se implementó un plan de trabajo con la finalidad de:

- 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. Ver Documento OAS.

En resume, 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. 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 se expresa en el Proyecto Institucional, Plan de Desarrollo Estratégico y Política de Investigación. Para potenciar las actividades de investigación y su relación con la docencia y la vinculación con el medio, en año 2018, la Universidad creó dos centros de investigación: Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud Cardenal (CISJU)⁸⁸, en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, y Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE)⁸⁹, 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 la complejidad 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 académicos también 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.).

88. Resolución de Rectoría N° 2018/076, UCSH.

89. Resolución de Rectoría N° 2018/080, UCSH.

TABLA 1.4.1: GRUPOS O ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS UNIDADES ACADÉMICAS

Unidades Académicas	Grupo o Área de Investigación
Facultad de Ciencias de la Salud	
Escuela de Fonoaudiología	Factores de riesgo cardiovasculares, adiposidad, obesidad infantil y síndrome metabólico
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	
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
Facultad de Educación	
Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE)	Prácticas Lectoras y Escritura Académica
	Liderazgo y Colaboración para la Mejora Educativa
	Desarrollo Curricular y Profesión Docente
	Educación e Interculturalidad para la Justicia Social
Escuela de Ciencias del Movimiento y Deportes	Neurofisiología, neurociencia y ejercicio físico
Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	
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

La Universidad promueve el vínculo entre los proyectos de investigación alojado en los distintos niveles académicos (Facultad, Escuela, Instituto, Centros de Investigación) con las iniciativas de vinculación con el medio. Para ello, los principales mecanismos utilizados 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 Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab) colabora en 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 de 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*⁹⁰. 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, estas acciones también 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 la extensión académica, 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), Scholas Occurrentes y Capítulo Chileno de Universidades Católicas, además de otras instituciones de Iglesia. En este sentido, destacan los siguientes congresos internacionales:

90. FONDECYT N° 11170623 "Aprendizaje-Servicio en la Formación Inicial Docente: El propósito estudiantil para la mejora educativa y social" (IR Dr. Héctor Opazo 2017-2020).

- 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, con el fin de discutir sobre los 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 y reflexión en torno a desafíos actuales de 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 Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE), 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 una propuesta de modelo educativo que favorezca su inclusión. El proyecto fue iniciado en 2019 y se espera su conclusión en 2021. Cuenta con el patrocinio del Área de Educación de la Conferencia Episcopal de Chile (CECH) y 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 Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE), en el marco de un proyecto Fullbright y la adjudicación de un fondo concursable de Vinculación con el Medio, en 2019.

En total, la creación del Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Juventud y del Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE) consolidan el trabajo desarrollado durante años por la comunidad universitaria, a la vez que generan plataformas que potencian la articulación de la vinculación con el medio con la investigación, asegurando su permanencia en el tiempo, pertinencia y bidireccionalidad del impacto de sus acciones en los ámbitos relevantes y entornos prioritarios.

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 estos vínculos. 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 de su vinculación con el medio, de manera de asegurar el cumplimiento de sus propósitos y contribución, así como de retroalimentar y mejorar continuamente la calidad de las actividades que desarrolla en este ámbito. Como se ha visto, la universidad cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC VCM) y Modelo de Gestión para asegurar el alineamiento de la vinculación con el medio con los propósitos institucionales y estratégicos. En este marco, se ha desarrollado un sistema propio 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.

A través de estos mecanismos, la Universidad persigue que la vinculación con el medio relevante y coherente con su misión y tradición con el fin de plasmar socialmente la calidad de su proyecto formativo y la relevancia de su investigación y con ello, reafirma que 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. En la medida que la vinculación con el medio se institucionaliza en acciones sostenidas en el tiempo, siguiendo los estándares institucionales definidos, y comprometiendo el trabajo de distintos actores y niveles de la vinculación en la institución y el medio externo, es posible orientar el logro de impactos y contribuciones significativas en un sentido bidireccional.

A continuación, se detallan los principales aspectos relacionados con la aplicación de los mecanismos de monitoreo para el seguimiento de los impactos internos y externos de la vinculación con el medio junto con los resultados obtenidos.

a) Mecanismos de monitoreo e impacto de la vinculación con el medio

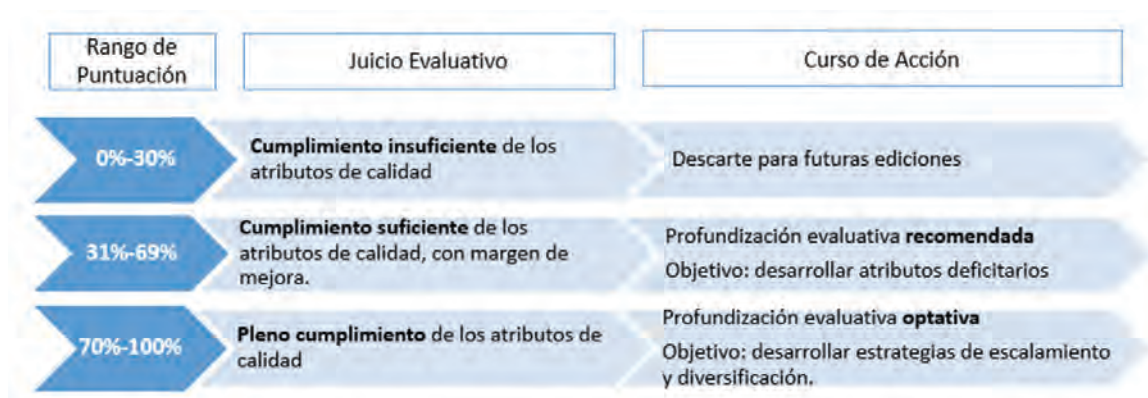
El Modelo de Evaluación de la vinculación con el medio de la Universidad es el mecanismo que orienta el registro y monitoreo de estas actividades para la evaluación de su impacto en función de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional y las orientaciones y objetivos definidos en la Política 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, índice evaluativo que ofrece métricas relativas a las cuatro dimensiones definidas institucionalmente como principales parámetros de la calidad de la vinculación con el medio: enfoque de derechos; bidireccionalidad; coherencia con Política de Vinculación con el Medio, y; institucionalización. 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.

De este modo, los porcentajes de cumplimiento de las dimensiones contempladas se distribuyen por rango de puntuación y llevan aparejados determinados cursos de acción (para un mayor detalle revisar. Ver Matriz Vinculómetro).

FIGURA 1.5.1: PROCESO EVALUATIVO VINCULÓMETRO



En la primera aplicación del 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 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 en 2018-2019 se presentan en la tabla 1.5.2.

TABLA 1.5.2: PROFUNDIZACIÓN EVALUATIVA⁹¹

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, DVM
Sistematización Elencos UCSH	Área de Cultura y Patrimonio, DVM, Psicología

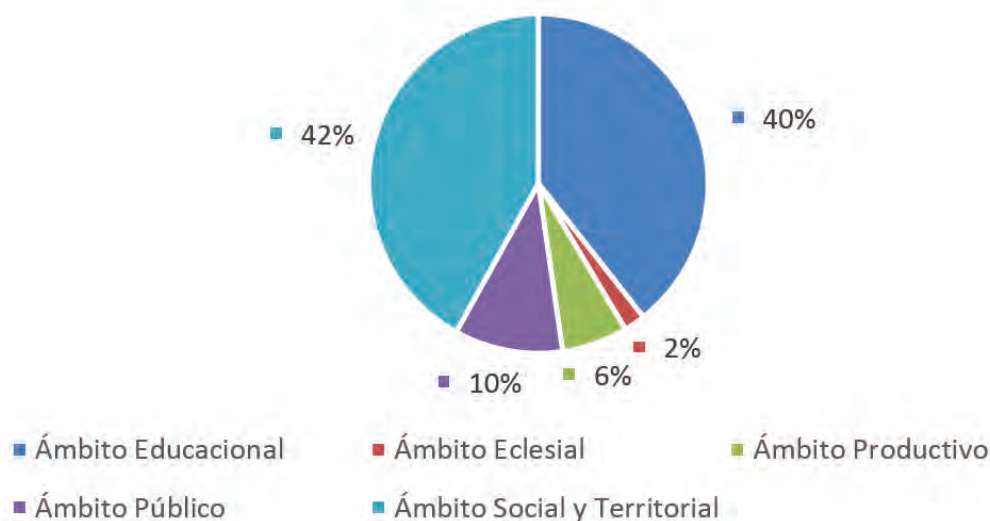
Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

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 las iniciativas de vinculación con el medio en la plataforma SiSE, 589 inscritas en los últimos cinco años, arroja que 42% de ellas correspondieron al ámbito social territorial, seguidas por 40% en el ámbito educacional. El ámbito eclesial con 2% y el ámbito productivo con un 6% con lo que alcanzan la menor frecuencia (ver gráfico 1.5.1).

91. Para revisar el detalle de los informes ingresar a <http://vinculacion.ucsh.cl/>

GRÁFICO 1.5.1: COMPOSICIÓN DE INICIATIVAS VCM 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 41% de ellas correspondieron a iniciativas de micro mecanismos de interacción, seguidas por 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. Un ejemplo de ello, a partir del énfasis plasmado en la actualización de la política de vinculación, es el rol y la preponderancia de las unidades académicas en este tipo de actividades. Con el transcurrir de los años, las iniciativas agrupadas como “Micro mecanismos” han tenido un aumento sostenido, consolidándose institucionalmente.

TABLA 1.5.3: EVOLUCIÓN DE INICIATIVAS VCM POR MECANISMO DE INTERACCIÓN 2015-2019

Nivel o Dimensión	Mecanismos de interacción	2015	2016	2017	2018	2019
Macro mecanismos	Servicios a la Comunidad	70	54	81	97	86
	Aprendizaje Servicio					
	Educación Continua					
Meso mecanismos	Desarrollo Artístico, Cultural y Patrimonial	21	62	82	58	68
	Actividades Pastorales y de Acción Solidaria					
	Actividades de Voluntariado Profesionalizante					
	Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas					
	Innovación y Transferencia de Conocimientos					
Micro mecanismos(1)	Consejos Consultivos	54	48	78	106	176
	Actividades de Extensión Académica					
	Seminarios y Tesis de Grado					
	Vínculos con Titulados					
Total de iniciativas		145	164	241	261	330

Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio; Informes de gestión CEAC; Sistema de Control de Gestión, CES.
 (1) En este nivel no se consideró las prácticas ni los centros de prácticas por corresponder a una actividad docente.

En estos tres niveles de vinculación con el medio también se observa un incremento en el número de participantes externos en los últimos cinco años. El mayor volumen de participantes se observa en el nivel de los meso mecanismos de interacción, seguidos por los correspondientes a los macro mecanismos de vinculación con el medio. Esto se debe, principalmente, por las actividades artísticas, culturales y patrimoniales. Por otra parte, se ve un incremento sostenido en el tiempo del número de participantes como expresión del énfasis institucional en vinculación con el medio y la instalación de una cultura del registro de dichas actividades (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	3.090	3.890	4.113	6.521	5.222
	Aprendizaje Servicio					
	Educación Continua					
Meso mecanismos	Desarrollo Artístico, Cultural y Patrimonial	2.064	7.731	8.917	8.693	10.241
	Actividades Pastorales y de Acción Solidaria					
	Actividades de Voluntariado Profesionalizante					
	Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas					
	Innovación y Transferencia de Conocimientos					
Micro mecanismos(1)	Consejos Consultivos	241	781	1.647	1.687	4.703
	Actividades de Extensión Académica					
	Seminarios y Tesis de Grado					
	Vínculos con Titulados					
Total de iniciativas		7.195	12.402	14.677	16.901	20.166

Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio; Informes de gestión CEAC; Sistema de Control de Gestión, CES.

(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 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.

Por otra parte, como fruto del proceso de evaluación interna, el que desencadena la actualización de la Política de Vinculación con el Medio, se evidencia un claro desarrollo y consolidación de los mecanismos ubicados en el nivel de los micro mecanismos, que representan 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 la operacionalización de la Política de Vinculación con el Medio, que sitúa 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. 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)*.

En este trabajo de diagnóstico territorial participaron equipos 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 universitaria⁹².

Estos 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, en una perspectiva de responsabilidad social territorial. En los últimos cinco años, 65% 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 INICIATIVAS VCM 2015-2019

Distribución Territorial	N° Comunas	Porcentaje Iniciativas
Entorno próximo(1)	2	65%
Comunas de origen de estudiantes(2)	3	3%
Comunas con índice de prioridad social alto y medio(3)	11	12%
Otras comunas dentro de la Región Metropolitana	18	15%
Otras comunas fuera de la Región Metropolitana	15	5%
Total	49	100%

Fuente: Plataforma SiSE, Dirección de Vinculación con el Medio.

(1) Comuna de Santiago.

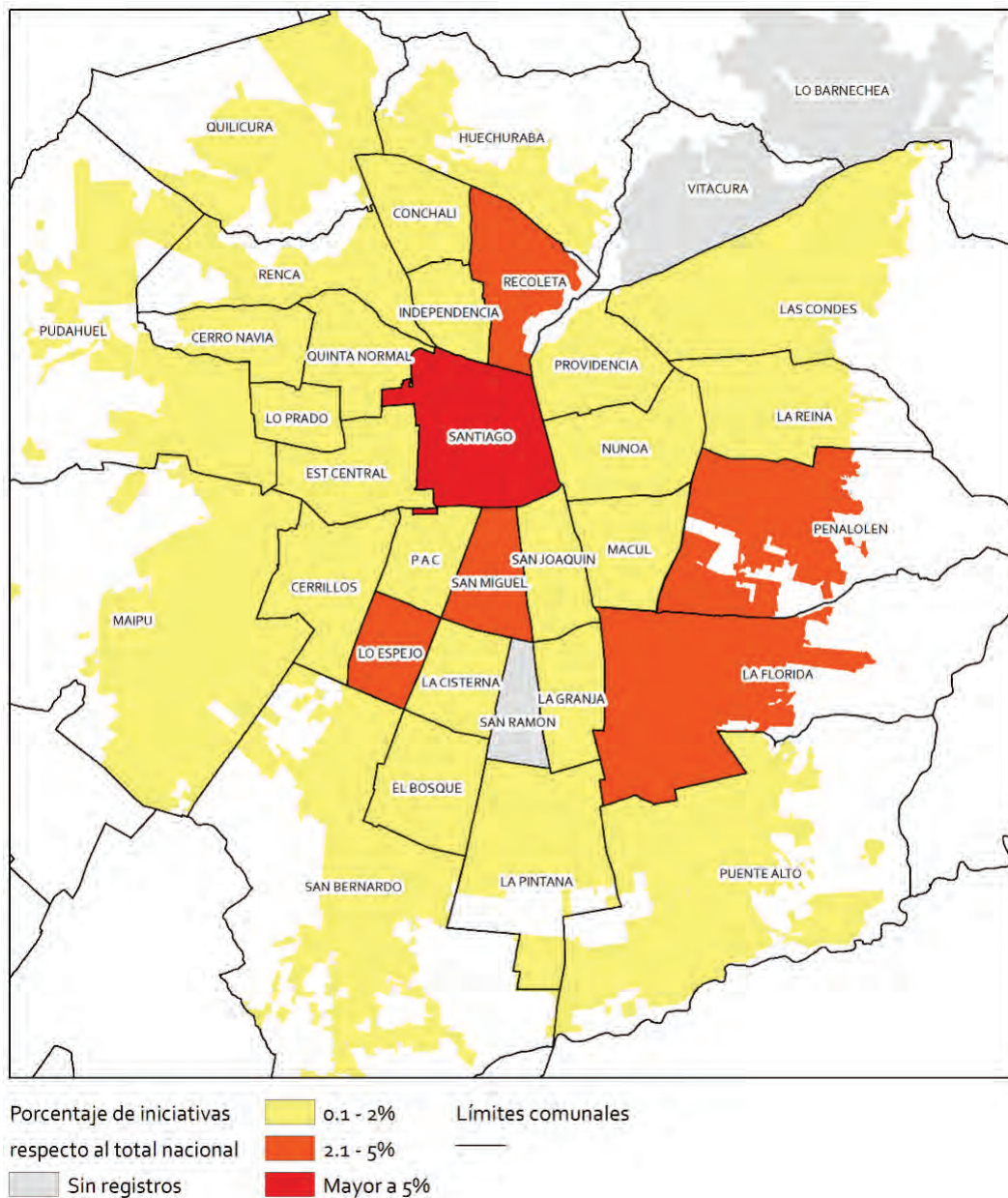
(2) Comunas de Puente Alto, La Florida y Maipú.

(3) Índice de Prioridad Social de Comunas 2019, Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

92. Ambos informes (Campus Lo Cañas y Campus Casa Central) están disponibles en <http://vinculacion.ucsh.cl/>

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, 4% de las acciones se concentran en la Región de Tarapacá por el desarrollo de un proyecto FIC, financiado con recursos del Gobierno Regional y realizado por la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas. Hay una concentración de actividades en la comuna de Santiago por está emplazada allí la Casa central, sin embargo, se puede ver que en algunas comunas como La Florida, Peñalolén y Recoleta se desarrolla un número importante de las actividades totales. El caso de La Florida se debe al campus Lo Cañas de la Universidad (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 los focos o grupos de interacción prioritarios, en los últimos cinco años, las iniciativas relacionadas con niñas, niños y jóvenes alcanzaron 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. Esta categoría comprende una diversidad de grupos que, si bien no son prioritarios para la institución, son parte importante de nuestro quehacer, a saber: académicos, mujeres, personas en situación de calle, docentes del ámbito escolar, etc.

Como se puede apreciar, hay un aumento considerable de iniciativas a partir del año 2018 debido a que aumenta la capacidad de captura de información mediante las mejoras implementadas en la plataforma SISE y su relanzamiento (ver tabla 1.5.6).

TABLA 1.5.6: EVOLUCIÓN DE 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
Total	64	63	73	167	222

Fuente: Plataforma SISE, Dirección de Vinculación con el Medio.

Durante el periodo 2015-2019, se persiguió la consolidación de las iniciativas de vinculación con el medio UCSH a través de la firma 254 convenios; 41 de ellos (16%) correspondientes al ámbito internacional y 213 (83%) al ámbito nacional. Como se aprecia en la tabla (1.5.7), entre los años 2018 y 2019, hay un aumento en la cantidad de convenios suscritos en el ámbito nacional debido al esfuerzo de la Facultad de Educación por consolidar y ampliar su relación con varios centros de prácticas. Con respecto a los convenios firmados con instituciones internacionales de educación superior, cabe señalar que estos se tradujeron en la movilidad académica de 72 estudiantes; mientras que los convenios nacionales originaron la movilidad de 12 estudiantes para el periodo referenciado.

TABLA 1.5.7 CONVENIOS SUSCRITOS DURANTE EL PERIODO 2015-2019

Ámbitos	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	29	30	43	58	53
Internacional	16	9	8	4	4
Total	45	39	51	62	57

Fuente: Secretaría General, Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Vinculación con el Medio.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, 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.

Gran parte de los recientes convenios vigentes dan cuenta de la bidireccionalidad de las acciones y su aporte a la docencia, prueba de ello en el establecido por el CEAC con la Red de Universidades por la Infancia. Asimismo, en el área cultural, es relevante el convenio con el Ministerio de Cultura, las Artes y el Patrimonio que formalizan Programas tales como Liderando Talento, las Escuelas de Rock y la Escuela de Idioma Indígena en su 5ta versión por mencionar algunos presentan (ver tabla 1.5.7).

Dos hitos importantes para la vinculación de la Universidad con el medio eclesial y su aporte a la Iglesia, ha sido la firma de Convenio con la Vicaría Pastoral Social-CARITAS en el año 2018 para el desarrollo de actividades de extensión académica y formación de los profesionales de la Vicaría y como centro de práctica. Otro es que en el año 2020 se firma un acuerdo con la Pontificia Scholas Occurrentes mediante el cual implementarán un trabajo conjunto para hacer realidad la cultura del encuentro que impulsa el Papa Francisco constituyéndose nuestra Universidad como la primera institución de educación superior en el Mundo en ser Sede de Scholas Occurrentes, organización Internacional de Derecho Pontificio presente en 190 países de los cinco continentes y que a través de su red integra a medio millón de escuelas y redes educativas. Su misión es lograr la integración de todos los alumnos del mundo a través de propuestas tecnológicas, deportivas y artísticas que promueven la educación desde la cultura del encuentro.

La cantidad de iniciativas, así como la cantidad de personas que han participado de ellas ha ido en aumento dando cuenta del énfasis institucional en la vinculación con el medio, así como también en las mejoras de registro, sistematización y análisis de la información para esta crecientemente relevante función institucional. En total, 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 se produce por 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). Este aumento gradual y sostenido, expresa que la actualización de la Política de Vinculación con el Medio junto con decisiones entorno a los Consejos Consultivos como a la misma apropiación de la importancia de la vinculación con el medio como tercera misión, han tenido resultados auspiciadores a la hora de evaluar su impacto en vistas a la diferencia cualitativa de nuestro valor agregado como institución.

TABLA 1.5.8 EVOLUCIÓN DE ESTUDIANTES Y ACADÉMICOS PARTICIPANTES (EJECUTORES) EN CEAC Y CLÍNICAS UCSH 2015-2019

Año(1)		2015	2016	2017	2018	2019
Centro de Estudios y Atención a la Comunidad	Estudiantes	8	8	8	8	13
	Académicos	5	4	5	10	9
Clínica Jurídica	Estudiantes	41	41	41	41	41
	Académicos	5	4	5	6	6
Clínica Jurídica Migrantes	Estudiantes	6	9	15	11	14
	Académicos	1	1	1	1	1
Clínica Matemática	Estudiantes	-	-	11	13	13
	Académicos	-	-	1	1	1
Clínica Fonoaudiológica	Estudiantes	-	-	-	-	389
	Académicos	-	-	-	-	3
Clínica Kinésica	Estudiantes(2)	-	-	-	-	-
	Académicos	-	-	-	-	3

Fuente: Plataforma SiSE.

Respecto de los programas Propedéutico y PACE, el impacto en la Universidad radica tanto en 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). Cabe destacar que este Programa ratifica la vinculación de la Universidad comprometida con la inclusión social de futuros estudiantes talentosos.

TABLA 1.5.9: EVOLUCIÓN DE ESTUDIANTES Y ESTABLECIMIENTOS PARTICIPANTES EN PROGRAMAS PROPEDEÚTICO Y PACE, 2015-2019

Año		2015	2016	2017	2018	2019
Propedéutico UCSH	N° de estudiantes matriculados en UCSH	20	30	41	48	24
PACE UCSH	N° de estudiantes matriculados en UCSH	-	-	90	136	126
	% estudiantes sobre Matrícula de Primer Año	-	-	6%	8%	7%
	Retención Primer Año	-	-	73%	84%	85%

La tradición de la Universidad en la aplicación como también en la elaboración de un modelo propio de Aprendizaje Servicio con un fuerte cuerpo teórico e investigativo, ha hecho que este ámbito teórico-práctico de nuestra vinculación genere el mayor impacto interno dentro de nuestra comunidad universitaria. Este resultado se produce en cumplimiento a la meta del Plan de Desarrollo Estratégico de que cada carrera pueda implementar al menos una actividad curricular con esta metodología. Sin embargo, debe considerarse que las iniciativas en Aprendizaje Servicio no se establecen solo en términos cuantitativos de actividades curriculares que la aplican, sino que cualitativamente, pues cualquiera de las actividades curriculares puede generar un número de iniciativas, involucrando a un mayor número de alumnos y secciones. Asimismo, se contempla la posibilidad de establecer alianzas entre actividades curriculares para generar una misma iniciativa multidisciplinar que aportan valor como comunidades de aprendizaje.

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 en 2011, entre 2015 y 2019 participaron un promedio anual de 861 estudiantes, lo que representó 14% de la matrícula total de estudiantes de la Universidad. Cabe mencionar que el descenso de estudiantes participantes en 2019 se debe a la situación de crisis sociopolítica que se vivió en el país, lo que significó que algunas actividades no hayan podido realizarse en terreno (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	6	7	3
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	6	4	6	4	6
Facultad de Educación	11	9	14	20	15
Plan de Formación General	-	-	1	-	-
Total actividades curriculares en Aprendizaje Servicio	20	16	27	31	24
Total estudiantes participantes en Aprendizaje Servicio	654	573	922	1.194	871
% de estudiantes en Aprendizaje Servicio / matrícula total	12%	10%	15%	18%	13%

Fuente: Plataforma SiSE.

Un análisis de los impactos del Aprendizaje Servicio, realizado por el Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad en el 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(1)
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: Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad.

(1) Pregunta con respuesta múltiple con selección entre 21 opciones.

Considerando que la bidireccionalidad se define como beneficio y aprendizajes mutuos y contribución al bien común, 56% de los académicos considera que las iniciativas de Aprendizaje Servicio son bidireccionales y 44% que presentan una contribución interna. Como contribuciones internas se reconocen: 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. Por otro lado, como contribución externa se identifica la gestión de demanda o el abordaje de desafíos comunitarios, la incorporación de actores externos y la colaboración con socios estratégicos o comunitarios, (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: Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad.

Respecto a la reciprocidad de aportes en las interacciones en la experiencia de Aprendizaje Servicio, 73% de los estudiantes señaló que la ayuda fue mutua con las comunidades. Asimismo, también en 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 46% que *ayuda a otras personas moderadamente* y 45% que *ayuda mucho a otras personas*.

A partir de las percepciones de la mayoría de los estudiantes, estos resultados permiten afirmar 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, 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: APOORTE 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%
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: Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad.

En lo que respecta a la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, 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: Oficina Aprendizaje Servicio UCSH.

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, 52% de los cuales lo hizo en programas de diplomados. Por su parte, en este período, 101 estudiantes matriculados en estos programas, en promedio anual, fueron egresados de los programas de pregrado de la Universidad, representando 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
Total de Docentes en Programas de Educación Continua	148	122	98	96	70
Total de estudiantes UCSH en Programas de Educación Continua	121	139	74	92	79
% de estudiantes UCSH en Programas de Educación Continua	12%	17%	10%	12%	15%

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 sus programas – proceso iniciado en la Universidad en 2014 y concluido en 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 Sociales, Jurídicas y Económicas, respectivamente (ver tabla 1.5.16).

TABLA 1.5.16: CONSEJOS CONSULTIVOS POR FACULTADES 2019

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
Total	15	15	16	17	18

Fuente: Unidad de Gestión de Información Institucional, DIPLADES.

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 medio escolar. Entre 2015 y 2019, las actividades se han seguido desarrollando y consolidando, incluyendo la participación de estudiantes y académicos en este relevante ámbito de vinculación (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 actividades, 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 PRIORITARIOS UCSH

	2015	2016	2017	2018	2019
Total de Seminarios y Tesis	34	27	47	33	83

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

Año	2015	2016	2017	2018	2019
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 sistematizando ese vínculo a través de la incorporación de dispositivos de seguimiento, incluyendo 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 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.

A pesar de lo anterior, 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) atendió durante 2019 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, 47% de los casos correspondieron al programa de psicología clínica, seguido por el de familia con 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
Total Casos	638	683	643	653	856
Total Atenciones	5.301	6.639	6.714	6.735	6.977
Nº 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 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), con el propósito de apoyar a las mujeres inmigrantes a enfrentar los problemas 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. Durante 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.

Desde 2013, en el foco de adulto mayor se han realizado doce talleres, principalmente en salud mental, con 110 sesiones y 133 participantes (ver tabla 1.5.22).

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
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. Desde 2010, académicos y egresados de Clínica Jurídica 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 2015 a la fecha. Asimismo, desde 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

Un hecho significativo en el desarrollo de la Clínica Jurídica es la firma de convenios en el año 2018 con los Tribunales de familia de Santiago y San Bernardo aumentando la cantidad de prestaciones y personas beneficiadas. Por su parte, la Clínica Jurídica Migrantes aumenta considerablemente la cantidad de prestaciones por las mejoras en el convenio con INCAMI que significó el aumento de atenciones semanalmente.

Por su parte, en su año de funcionamiento de la Clínica Fonoaudiológica de la Escuela de Fonoaudiología, ha realizado 1.525 prestaciones, destacando que 78% de ellas fueron realizadas en el último año. En tanto, 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 USUARIOS DE 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
Total	327	360	1.075	1.023	1.421

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, con independencia de los resultados que alcanzaran en las pruebas de selección aplicadas en este nivel de enseñanza. Desde 2010 a la fecha, han participado 1.045 estudiantes, con un promedio de 116 estudiantes por año. A partir de 2017, se inicia la línea de Formación Docente del Propedéutico⁹³ con mayores exigencias propias de los procesos para quienes estudiar pedagogías.

Entre 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).

Cabe mencionar, que este compromiso institucional responde a los requerimientos provenientes del sistema escolar nacional y de la demanda de este, por ello se explica las diferencias en el número de estudiantes en el Programa a pesar del aumento de los Colegios en convenio. Asimismo, los mismos Colegios realizan procesos de selección de estudiantes para enviar a los Programas PACE y Propedéutico como también evitar el aumento de tasas de deserción y de retiro por reprobación. Ante lo cual, la institución ha decidido, dada la experiencia de años anteriores sobre esto, optar responsablemente a contraer la admisión de estudiantes con el fin de alcanzar sus objetivos misionales de inclusión social a una formación universitaria de calidad para estudiantes talentosos.

93. 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.

TABLA 1.5.24: EVOLUCIÓN ESTUDIANTES INSCRITOS EN PROPEDEÚTICO Y MATRICULADOS EN 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 que 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 2015, a 27 en 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.

En el proceso de admisión 2018, de los 20 establecimientos en convenio con la Universidad, 14 aumentaron el porcentaje de estudiantes que ingresaron a la educación superior, uno tuvo su primer egreso de enseñanza media y en otros cinco el 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%
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%

Establecimiento Educacional	Año Previo	2018	Variación
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(2)	0%	36%	-
Liceo San Gerónimo	44%	43%	-1%
Liceo Chiloé(1)	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 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 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

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. Como se puede apreciar en la tabla, hay un incremento en la participación a partir del año 2017 debido al fortalecimiento institucional del Programa PACE UCSH así como también al aumento en la cantidad de liceos con convenio que vieron en estas actividades espacios de desarrollo personal e intelectual para las y los estudiantes (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

Desde 2019, el Programa PACE, en colaboración con la Unidad de Planificación y Análisis Institucional de la Dirección de Planificación y Desarrollo, 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, la permanencia en el tiempo del programa de Nivelación de Estudios, realizado por el Centro de Extensión y Servicios (CES), da cuenta del compromiso institucional 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 incompleta⁹⁴. Mediante la entrega de herramientas actualizadas y pertinentes en ciencias básicas y 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 las contrapartes institucionales 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 ESTUDIANTES Y EGRESADOS
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° total de estudiantes matriculados por año	1.023	794	699	935	459
N° total 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 2019 se alcanzó 1.931 participantes de la comunidad, de los cuales 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, personas naturales contribuyentes con declaración de impuestos, estudiantes y personas en situación de calle y bajos recursos. A partir del año 2018 hay un aumento considerable en la cantidad de participación externa en distintos focos debido a las mejoras implementadas internamente en cuanto a la institucionalidad de la metodología en la universidad, así como también las mejoras implementadas en la captación de datos mediante la plataforma SISE. El foco prioritario "Niñas, niños y jóvenes" comprende la mayor cantidad de participantes y acciones dado que las carreras de la Facultad de Educación son quienes históricamente han trabajado más con esta metodología. Hay un descenso en la cantidad de participantes el año 2019 debido, principalmente, a la baja de actividades el segundo semestre con motivo del estallido social de octubre de 2019 (ver tabla 1.5.30).

94. Conforme al Decreto Supremo N° 211 del MINEDUC.

TABLA 1.5.30: CANTIDAD DE PARTICIPANTES EXTERNOS EN INICIATIVAS DE APRENDIZAJE SERVICIO POR FOCO PRIORITARIO 2015-2019

Foco de prioritarios	2015	2016	2017	2018	2019
Niñas, niños y jóvenes	1.361	914	497	2.386	1.461
Personas privadas de libertad	83	-	112	179	142
Personas en situación de discapacidad	29	-	-	19	49
Adultos mayores	15	134	313	308	63
Pueblos indígenas	-	-	-	50	-
Migrantes	-	-	-	25	-
Otros focos	388	183	-	154	216
Total	1.876	1.231	922	3.121	1.931

Fuente: Datos OAS, ABC Lab y Plataforma SISE.

Como tercer macro mecanismo de vinculación con el medio, la educación continua es articulada por el Centro de Extensión y Servicios en función de la oferta de formación (postítulos, diplomados, capacitaciones, cursos) generada por las unidades académicas y los requerimientos del medio respecto del desarrollo de competencias y la actualización de conocimientos. Entre 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 75% lo hizo en programas de diplomado. Asimismo, 45% de los estudiantes matriculados lo hizo en programas del área de Educación y 39% en programas del área de Administración y Comercio (ver tabla 1.5.31).

La matrícula de educación continua en los últimos años ha sufrido una baja, debido principalmente a que en la postulación a Convenio Marco que se hizo en el año 2014, la Universidad no fue adjudicada en las categorías de Diplomados y Postítulos. Esto implica que en los 6 años que dura este convenio (2014-2020), nuestra institución no puede ofrecer programas de educación continua al Estado, por tanto, no estamos en la oferta de perfeccionamiento relacionada con la Carrera Docente. Por ello, nuestro núcleo de posibles estudiantes se limita a aquellos que no pueden acceder al perfeccionamiento que ofrece el Estado.

TABLA 1.5.31: MATRÍCULA PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO Y TIPO

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Número de Programas	32	25	27	24	22
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
Total Matrícula	998	822	762	751	515
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 en cada una de sus cinco versiones. 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. 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	62	9.572
Programa Conciertos UCSH	31	3.822
Escuelas de Rock y Música Popular	11	813
Programa Conversaciones y Libros	8	423
Programa Vecinos en Acción	32	4.106
Programa La Cultura Viva ¡Viva La Cultura!	19	2.096
Escuela de Idiomas Indígenas	30	3.328
Programa Conmemoraciones	6	897
Programa Exposiciones Itinerantes	7	1.810
Programa Estudiantes con las Culturas	7	1.060
Programa Liberando Talento	3	493
Espacio ESI	11	10.685
Total	227	39.105

Fuente: Plataforma SiSE.

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 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	Participantes
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 alcanzan adecuada institucionalización 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 (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 Dialnet
Revista Temas Sociológicos	Latindex Catálogo 2.0 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 Dialnet
Foro Educativo	Latindex Directorio Dialnet
Revista Sul-Americana de Psicología	Latindex Catálogo 2.0

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 Educación Media Técnico Profesional.	Ministerio de Educación	Apoyar e incentivar estrategias de fortalecimiento y articulación efectiva de Formación Técnico Profesional de Nivel Medio para inserción 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 espíritu innovador y emprendedor de Estudiantes de Liceos Técnicos Profesionales de la Región de Tarapacá, a través de instalación de competencias transversales en comunidad educativa que les permita contar con herramientas para 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 productos recibidos dentro del proceso de evaluación del desempeño profesional docente, incluida la doble corrección de 25% del total y sistematizar información relativa al proceso de corrección y funcionamiento del centro.	2016-2020	Docentes del Sistema Escolar
Programa Plan de Formación Ciudadana	Ministerio de Educación	Apoyar a liceos municipales en elaboración, implementación y posterior monitoreo de Planes de Formación Ciudadana de sus establecimientos de acuerdo a Ley 20.911.	2016-2019	108 establecimientos
Proyecto FIC: Nodo de innovación y emprendimiento social para la Región de Tarapacá	Gobierno Regional de Tarapacá	Potenciar competitividad regional, fomentar articulación y difusión del nodo, para generar diálogos entre quienes conforman 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 reconocimiento de competencias de docentes de Educación Media Diferenciada Técnico Profesional, a fin de proceder a su encasillamiento en tramos del Sistema de Reconocimiento y Promoción del Desarrollo Profesional Docente.	2017-2020	Docentes de Educación Media Diferenciada Técnico Profesional
Fortalecimiento de competencias para autoevaluación diagnóstica y diseño de PME en establecimientos TP en categoría de desempeño Insuficientes.	Ministerio de Educación	Apoyar procesos de implementación, monitoreo y evaluación de los PME de establecimientos insuficientes según Agencia de la Calidad.	2019-2020	5 establecimientos

Nombre Proyecto	Entidad Solicitante	Objetivos Intervención	Años	Beneficiarios Directos
Apoyo a procesos de implementación, monitoreo y evaluación de PME en establecimientos TP en categoría de desempeño insuficiente.	Ministerio de Educación	Apoyar procesos de implementación, monitoreo y evaluación de PME de establecimientos insuficientes según Agencia de la Calidad.	2019-2021	9 establecimientos
Proyecto FIC: HUB Social en la Región de Tarapacá	Gobierno Regional de Tarapacá	Fortalecer articulación entre actores del Sistema Regional de Innovación, para búsqueda de soluciones, con mirada sustentable, de problemáticas que afecten 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 orienta su trabajo al mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales con servicios de asesoramiento en levantamiento de diagnósticos institucionales y 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 2011, el Programa de Asesorías Educativas 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 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
Total	14	28	84

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, 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 EN 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
Total	34	27	47	33	83

Fuente: Dirección de Biblioteca y Recursos de Información.

TABLA 1.5.39: EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS DE PRÁCTICAS POR FACULTAD 2015-2019

Años	2015	2016	2017	2018	2019
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
Total	462	549	572	376	434

Fuente: Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y Facultad de Educación.

En 2019, el vínculo con los titulados a través de la Plataforma Alumni UCSH tuvo 711 inscritos, 23 comunidades virtuales y 2.052 visitas. Esto se agrega a los más de mil miembros titulados y graduados de los diferentes programas de formación de la Universidad que conforman la Red Alumni UCSH. Como se ha indicado, el impacto en este mecanismo está asociado a la integración en la misma red y el acceso a diferentes iniciativas, como tablero de empleabilidad, redes de trabajo, mentorías, socialización entre titulados y accesos a la red de servicios que ofrece 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 con el objetivo de aportar ante problemáticas sociales relevantes y pertinentes para las políticas públicas de estos últimos años, fortaleciendo el posicionamiento, liderazgo y contribución 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. La vinculación con el medio es un dispositivo para la apropiación identitaria de nuestra Misión institucional y su proyecto formativo, dando un valor agregado diferenciador para la labor académica e investigativa, asimismo, se ha hecho un proceso de transición desde la extensión cultural hacia un trabajo situado en el entorno relevante con una amplia oferta de acciones cualitativamente diferentes y relevantes. 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.

La vinculación con el medio que realiza la Universidad aporta significativamente a la realización del proyecto socioeducativo salesiano como un marcado sello formativo, pues la identidad compromete calidad en la formación para un servicio al país.

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 Plan de Desarrollo Estratégico.

En el Plan de Desarrollo Estratégico vigente el eje de Vinculación con el Medio muestra 100% de cumplimiento de las líneas de acción contemplada en su único programa: Programa de Vinculación con el Medio comprometida con los derechos humanos.

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%	100%
Avance Eje Vinculación con el Medio	61%	67%	80%	100%

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 consulta a informantes clave para acreditación institucional, mayo 2020. Se agrupan 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. El contenido de este apartado sigue 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 el informe del proceso de evaluación externa, realizado con el fin de ajustar el funcionamiento del área de vinculación con el medio, se menciona 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.*

En esta dirección, durante 2017 y 2019 se desarrollaron procesos de amplia participación, tanto con actores internos como externos (unidades académicas y de gestión, titulados, socios comunitarios y estratégicos), para la actualización de la Política de Vinculación con el Medio. Lo anterior incluyó mesas de trabajo (seis sesiones); entrevistas semiestructuradas (once 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 también consideró que *el medio relevante es definido en términos formales antes que sustantivos.*

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 se refleja en la consulta a informantes clave, donde la gran mayoría de los directivos de gestión (94%) y directivos académicos (89%), así como la mayoría de los 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.

En este nivel, 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 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, acompaña y asegura un estándar de calidad en las actividades sin necesariamente ser la unidad que las lleva a cabo. 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, se lleva a cabo una asesoría metodológica bajo el Enfoque de Marco Lógico para articular el funcionamiento y metas estratégicas de la Dirección de Vinculación con el Medio. Con este trabajo desencadenó, la Dirección de Vinculación con el Medio cuanta con su propio Plan Estratégico, que complementa al institucional y favorece también la continuidad con el próximo plan que la Universidad está construyendo para el período 2021-2025.

Mediante la evaluación externa se consideró que se podría mejorar “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.”

En esta dirección, dentro del proceso participativo que antecedió la actualización de la Política de Vinculación con el Medio, se caracterizan mejor los componentes (mecanismos), se eliminan e incorporan algunos, se agrupan por niveles Macro-Meso-Micro y se aclaran conceptualmente otros. Se busca entonces una mejor coordinación entre instancias clave, 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.

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 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 (hoy en su quinta versión), 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.

De acuerdo con la consulta a informantes claves, la mayoría de los directivos académicos (71%) y más de la mitad de los académicos (56%) consideran que la Universidad tiene mecanismos de planificación y evaluación de las actividades de vinculación con el medio que deben ser fortalecidos institucionalmente para una mejor gestión y coordinación interna. De la misma manera se menciona la importancia de fortalecer los vínculos institucionales con redes nacionales e internacionales de las cuales la universidad es parte, en especial de la Federación de Universidades Católicas (FIUC) y de la Red IUS de instituciones salesianas de educación superior extendidas por todo el mundo.

2.3 Asignación de Recursos para la Vinculación con el Medio.

En la evaluación interna se planteó la necesidad de mejorar la información disponible acerca de los recursos y el personal que se destina en las Facultades y las Vicerrectorías para las actividades de vinculación con el medio. También se planteó la orientación hacia alcanzar mayor regularidad en la adjudicación de fondos públicos para el financiamiento de estas actividades.

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 planificación y evaluación de actividades, tanto en función de los ejes y metas del Plan de Desarrollo Estratégico como de la gestión presupuestaria. En este proceso la Dirección de Vinculación con el Medio participa colaborativamente, en vistas de hacer mejoras a las propuestas de las unidades y la consideración de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades.

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 Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab), en Centros alojados en Facultades como el 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. 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.

En la consulta a informantes clave, la mayoría de los directivos de gestión (75%) y más de la mitad de los 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 menos de la mitad entre los académicos (48%). Los informantes clave enfatizan en la necesidad de 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 asegurando la permanencia y sostenibilidad en el tiempo de las iniciativas de vinculación con el medio, procurando su difusión y socialización al interior de la comunidad universitaria.

2.4 Vinculación con la Docencia y la Investigación

Tanto las evaluaciones internas como externa constatan la necesidad de aumentar las iniciativas que permitan a las Facultades vincular la docencia de pregrado con la vinculación con el medio, así como articular en mayor medida las actividades de vinculación con el medio con las de investigación.

La Universidad se ha hecho cargo de estas necesidades en tres niveles: (1) Explicitación normativa de la vinculación con el medio; (2) Instancias y mecanismos que aseguren retroalimentación; (3) Plataforma SiSE como herramienta de planificación, gestión y evaluación.

El desarrollo normativo de la Universidad, en varios documentos, tales como: Reglamento Orgánico, Política de Personal (Reglamento del Académico), nuevas Política de Investigación y Política Institucional de postgrados, han buscado favorecer la apropiación de la vinculación con el medio por las unidades académicas.

Se han fortalecido institucionalmente algunos mecanismos de vinculación con el medio, 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.

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 éstas. 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.

A lo largo del proceso de autoevaluación, así como también en la opinión de los informantes clave, se destacan los avances en materia de vinculación con titulados y empleadores y se insta a consolidar una relación efectiva de carácter bidireccional con el mundo productivo a través de la educación continua, las prácticas profesionales y actividades de diversa índole.

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.

En la consulta a informantes claves, la gran mayoría de los estudiantes de postgrado (87%) y la mayoría de los 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 gran mayoría de los estudiantes de postgrado (93%), la mayoría de los directivos de gestión (75%) y directivos académicos (64%) y más de la mitad del 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 menos de la mitad en los estudiantes de pregrado (48%).

Según la misma consulta, la gran mayoría de los estudiantes de postgrado (87%) y la mayoría de los 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 más de la mitad de los 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 gran mayoría de los estudiantes de postgrado (87%) y la mayoría de los 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

En las evaluaciones tanto interna como externa, se considera que hay que “avanzar en la recopilación de evidencias y en el registro de información suficiente para la evaluación [de la vinculación con el medio].”

Desde 2014 hasta 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 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 y de material de apoyo alojado en la página web institucional en la pestaña de vinculación con el medio.

La Plataforma ha sido pensada para orientar y direccionar 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 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.

La consulta a informantes clave plantea la necesidad de información acerca 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 vinculación con el medio 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 Laboratorio de Aprendizaje Basado en la Comunidad (ABC Lab) 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.

En 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 menos de la mitad en los académicos (47%). Las opiniones de las informantes claves hacen referencia a la complejidad de la medición de impacto en determinado tipo de actividades de vinculación con el medio, así como también a la necesidad de una mayor difusión y socialización de sus resultados al interior de la comunidad universitaria.

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 sostener las siguientes fortalezas:

La Universidad cuenta con una política de vinculación con el medio elaborada a través de un diagnóstico participativo, 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 de vinculación con el medio y se incorporan mecanismos de sistematización y evaluación de resultados e impacto que retroalimentan su mejoramiento continuo y vínculo con la docencia e investigación.

La organización de la tercera misión cuenta con instancias de dirección, planificación, evaluación y desarrollo de las actividades de vinculación con el medio institucionalizadas a nivel central e implementadas a nivel de las facultades y escuelas donde se ejecutan los programas para el desarrollo regular y sistemático de la vinculación con el medio.

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 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, especialmente, de su Modelo de Evaluación (Plataforma SISE, Vinculómetro, Profundización evaluativa y Seguimiento/recomendaciones), 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 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 tanto a nivel interno como externo.

Se requiere además fortalecer los mecanismos que emplea para una vinculación efectiva con redes internacionales de las que es parte. De igual forma, requiere ampliar los mecanismos que le permitan una vinculación integrada con el creciente desarrollo de la investigación en la Universidad.





CAPÍTULO V

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 asoció criterios de verificación. 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 la gestión estratégica del conjunto de mecanismos, políticas, regulaciones y normativas destinado a la organización del personal como la sostenibilidad de los recursos financieros, físicos y tecnológicos para la realización de los propósitos declarados en el Proyecto Institucional.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS
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.	Estudiantes por trabajador por jornada completa equivalente
	Porcentaje de trabajadores con jornada completa
	Porcentaje de trabajadores con estudios de educación superior
	Margen Operacional
	Metros cuadrados construidos por persona
	Satisfacción de la comunidad universitaria respecto a los espacios de estudio y trabajo
	Valoración del posicionamiento de la marca por los grupos de interés

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Mejorar las condiciones de atracción y retención del personal académico y de gestión de la Universidad.	Actualización del sistema de compensaciones e incentivos del personal para la atracción y retención de personal.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica
	Fortalecimiento de los programas de inducción, formación, actualización y capacitación del personal académico y de gestión.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría Académica	Dirección de Gestión de Personas Dirección de Docencia Dirección de Formación Identitaria
	Fortalecimiento y ampliación del sistema de evaluación de desempeño a todos los estamentos del personal académico y de gestión.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría Académica	Dirección de Gestión de Personas Dirección de Docencia
	Integración de la información de los procesos de formación, actualización y capacitación del personal académico y de gestión.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría Académica	Dirección de Gestión de Personas Dirección de Docencia
	Seguimiento y evaluación de la mejora de las condiciones de atracción y retención.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Gestión de Personas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
2) Mejorar los sistemas de información de costos para el aseguramiento de la viabilidad institucional.	Adecuación del sistema de planificación institucional y de control presupuestario para la diferenciación de las distintas funciones institucionales: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.	2021-2022	Dirección de Planificación y Desarrollo	Vicerrectoría 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 de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil Dirección de Planificación y Desarrollo
	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	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento y evaluación de la mejora de los sistemas de información de costos.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Planificación y Desarrollo
3) Consolidar el funcionamiento de la Universidad, su accesibilidad y sustentabilidad, en dos campus.	Primera etapa Plan Maestro de Infraestructura, instalación de la Facultades de Ciencias de la Salud en el Campus Lo Cañas.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos
	Segunda etapa Plan Maestro Infraestructura, desarrollo del Campus Central.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos
	Tercera etapa Plan Maestro Infraestructura, ampliación del Campus Lo Cañas.	2023-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos
	Mantenimiento, mejoramiento y accesibilidad de espacios en los campus.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos
	Implementación de tecnologías innovadoras, enfocadas en la domótica, el ahorro de energía, agua y la minimización de residuos.	2021-2023	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos Dirección de Recursos Tecnológicos
	Seguimiento y evaluación de la accesibilidad y sustentabilidad del funcionamiento de la Universidad en sus campus.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
4) Mejorar los sistemas y plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de los procesos y la provisión de información para la toma de decisiones.	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	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos Dirección de Planificación y Desarrollo
	Mejoramiento de la plataforma de acceso web a los sistemas de información institucionales, con el objetivo de entregar a la comunidad universitaria 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.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Consolidación de la plataforma del sistema de gestión del aprendizaje (LMS) como la principal herramienta para la planificación y administración de los programas de estudio y de interacción entre docentes y estudiantes.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos Dirección de Biblioteca y Recursos de Información
	Mejoramiento continuo de la infraestructura de red wifi y conectividad en los campus y sus dependencias.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Fortalecimiento de la actualización, mantención y renovación de los recursos tecnológicos, de acuerdo con lo establecido en las políticas y las necesidades institucionales.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Modernización de la plataforma tecnológica de operación y desarrollo de sistemas de información para la gestión institucional.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Seguimiento y evaluación de la administración y gestión de las tecnologías de información de la Universidad.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	5) Mejorar los niveles de posicionamiento, comunicación e imagen de la Universidad en sus grupos de interés.	Consolidación de la marca Institucional como una universidad de calidad, promotora y agente de cambio en los temas prioritarios de su proyecto institucional.	2021-2025	2021-2025

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	Fortalecimiento del posicionamiento de la marca en los públicos objetivos: estudiantes, egresados, empleadores, socios estratégicos y comunitarios.	2021-2022	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio
	Fortalecimiento de la estrategia comunicacional interna para consolidar el sentido de pertenencia y la cohesión institucional.	2021-2022	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Gestión de Personas
	Mejoramiento de la estrategia de difusión de los programas de formación, con énfasis de los programas postgrados y educación continua para incrementar su postulación y ocupación de vacantes.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Admisión Centro de Extensión y Servicios Dirección de Investigación y Postgrado
	Seguimiento y evaluación del cambio de marca, de las comunicaciones y difusión de programas.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Planificación y Desarrollo

2. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

EJE DE DOCENCIA DE PREGRADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Formar personas con sólidas competencias disciplinares, profesionales y éticas, a través de una oferta pertinente al proyecto institucional y una propuesta de calidad orientada al desarrollo integral, de acuerdo con el sello identitario de la Universidad, permitiendo a los estudiantes un itinerario formativo que asegure la permanencia, la titulación oportuna y la inserción laboral de los titulados.

CRITERIOS DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Oferta de acuerdo con Proyecto Institucional y perfiles de egreso consistentes con su identidad 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, los que se destacan por su desempeño y sello identitario, resguardando la idoneidad de sus académicos.	Número de programas de pregrado
	Tasa de retención al primer año
	Porcentaje de estudiantes que avanza de manera oportuna de acuerdo con progresión de su plan de estudios
	Tasa de titulación oportuna
	Tasa de empleabilidad quinto año
	Porcentaje de empleadores que reconocen el desempeño de los titulados
	Porcentaje de empleadores que reconocen el sello identitario de los titulados
	Porcentaje de académicos con doctorado en jornada completa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Ampliar la oferta de nuevos programas de pregrado, principalmente, en aquellas áreas prioritarias del proyecto institucional.	Estudio prospectivo: áreas de salud y tecnología.	2021	Dirección de Planificación y Desarrollo	Vicerrectoría Académica
	Evaluación de factibilidad de la apertura de nuevos programas de pregrado en las áreas definidas en el análisis estratégico.	2021	Comité Ejecutivo	
	Implementación de nuevos programas de pregrado.	2022-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades
	Seguimiento y evaluación de la implementación de los nuevos programas de pregrado.	2023-2025	Dirección de Planificación y Desarrollo	Facultades

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
2) Fortalecer la mejora continua de los procesos formativos que permitan el avance de la progresión académica de los estudiantes.	Evaluación del rediseño curricular en los planes de estudios vigentes.	2023 y 2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Facultades
	Fortalecimiento de los mecanismos de acompañamiento académico a los estudiantes.	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	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	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas Dirección de Gestión de Personas
	Fortalecimiento, sistematización y seguimiento de los procesos de actualización, y formación docente de los académicos de acuerdo con el Modelo de Formación.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas
	Evaluación de la propuesta formativa, diversificación de estrategias metodológicas, procedimientos evaluativos y recursos de aprendizaje empleados en las actividades de formación general y disciplinar	2021-2022	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Docencia Escuelas
	Seguimiento y evaluación a la formación de los estudiantes.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia
3) Fortalecer los mecanismos que permitan atraer y mantener una dotación de académicos con suficiencia, dedicación e idoneidad.	Actualización de las funciones y dotaciones del personal académico acorde a la Política de Personal.	2021	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Diversificación de los mecanismos de reclutamiento y selección del personal académico, de acuerdo con la Política de Personal.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	Establecimiento de una estructura de compensaciones que permita la atracción y retención de capital humano avanzado.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica
	Evaluación y seguimiento de los mecanismos que permitan atraer y mantener una dotación personal académico.	2023 y 2025	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil
4) 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.	Diversificación de los recursos de aprendizajes, de acuerdo con el Modelo de Formación, con énfasis en el uso de herramientas tecnológicas innovadoras.	2021-2023	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas Dirección de Biblioteca y Recursos de Información
	Fortalecimiento de programas, proyectos y actividades de formación complementaria orientadas al desarrollo de competencias personales y sociales.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Fortalecimiento de iniciativas extra programáticas de formación complementaria, orientadas al desarrollo de actividades deportivas, culturales y recreativas.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Fortalecimiento y articulación de los servicios estudiantiles con énfasis en los servicios de ayudas estudiantiles y salud mental.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Vicerrectoría 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	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Docencia Secretaría de Estudios Dirección de Biblioteca y Recursos de Información
	Seguimiento y evaluación de los recursos de aprendizajes, formación complementaria y servicios estudiantiles.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Docencia Secretaría de Estudios Dirección de Biblioteca y Recursos de Información

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
5) Fortalecer los mecanismos que propician la inserción laboral de los estudiantes y la vinculación con los empleadores a fin 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.	Sistematización y seguimiento del trabajo de las Unidades Académicas con los Consejos Consultivos para conocimiento del desempeño de los titulados y el desarrollo de proyectos colaborativos con titulados y empleadores.	2021-2025	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Sistematización y seguimiento del vínculo de las Unidades Académicas con los centros y campos de prácticas.	2021-2025	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Fortalecimiento de la red y plataforma Alumni UCSH, para las actividades de actualización profesional; inserción y acompañamiento a la vida laboral; y el acceso a beneficios y servicios.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Seguimiento y evaluación del impacto de los mecanismos de vinculación con los titulados y empleadores.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades

3. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Consolidar la contribución de la vinculación con el medio para el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria, con un posicionamiento en su entorno relevante desde una perspectiva de responsabilidad social territorial, para el mejoramiento de la calidad y pertinencia del quehacer institucional.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Iniciativas de vinculación con el medio coherentes con la política institucional, que desarrollan la bidireccionalidad y enfoque en derechos, que son valoradas por los socios comunitarios y estratégicos por su interdisciplinariedad, y que aportan a los territorios y a la política pública, particularmente en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano, contribuyendo a mejorar la calidad y pertinencia de la docencia e investigación.	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 evaluadas positivamente por los socios y comunidades
	Porcentaje de iniciativas en el territorio prioritario
	Número de consejos consultivos de unidades académicas en funcionamiento
	Porcentaje de unidades académicas que implementan metodología de aprendizaje servicio
	Número de estudiantes en movilidad en los últimos cinco años
	Número de académicos en movilidad en los últimos cinco años
	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	CORRESPONSABLE
1) Fortalecer las instancias y mecanismos de vinculación con el medio de las unidades académicas y de gestión para una interacción con el entorno relevante.	Definición de líneas estratégicas de desarrollo de las actividades de vinculación con el medio por las Facultades, identificando mecanismos, contrapartes y entorno relevante.	2021	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	Formalización de las funciones de vinculación con el medio en las unidades académicas, identificando responsables, condiciones de dedicación y evaluación del desempeño.	2021	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	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.	2022	Facultades	Dirección de Docencia
	Fortalecimiento en las Facultades y unidades académicas de sus instancias y mecanismos de vinculación con el medio, de acuerdo con la política institucional.	2021- 2022	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Articulación de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio entre las unidades de gestión, Facultades y sus unidades académicas.	2021- 2022	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Seguimiento y evaluación de las instancias y mecanismos de vinculación con el medio de las unidades académicas y de gestión.	2021- 2022	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio
2) 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.	Mejoramiento de los procedimientos para el registro y la rendición de actividades de vinculación con el medio financiados con fondos externos.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Desarrollo y aplicación transversal del enfoque de responsabilidad social territorial a las iniciativas, programas y centros de vinculación con el medio.	2021- 2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Fortalecimiento de los procesos de planificación, sistematización, seguimiento y evaluación para el mejoramiento continuo de las actividades de vinculación con el medio.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	Seguimiento y evaluación de los resultados de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio
3) 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.	Fortalecimiento de la relación de las Facultades y sus unidades académicas con los centros de práctica de los estudiantes.	2021-2025	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	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	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección 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	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio
4) 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.	Fortalecimiento de las capacidades para la formulación, postulación y adjudicación de proyectos de vinculación con el medio.	2021 -2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Planificación y Desarrollo
	Fortalecimiento de los mecanismos de búsqueda y difusión de oportunidades de financiamiento público y privado para proyectos de vinculación con el medio.	2021 -2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Comunicaciones Dirección de Planificación y Desarrollo
	Desarrollo de capacidades de presentación de proyectos de vinculación con el medio en equipos académicos.	2021 -2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Planificación y Desarrollo Centro Extensión y Servicios
	Seguimiento y evaluación de las modalidades de financiamiento de las actividades de vinculación con el medio.	2021 -2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Finanzas

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
5) Afianzar la vinculación con instituciones y redes académicas nacionales e internacionales afines para el mejoramiento de las actividades de docencia, investigación y gestión.	Definición de una política institucional de internacionalización que oriente el desarrollo de las actividades de vinculación con instituciones y redes académicas internacionales.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Vicerrectoría Académica
	Implementación de la política de internacionalización.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Vicerrectoría Académica
	Fortalecimiento de la vinculación y participación, a nivel institucional y académico, en la Obra Salesiana y en las redes universitarias nacionales e internacionales afines (IUS, ODUICAL, FIUC y Scholas Occurrentes).	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección 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	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Fortalecimiento de la movilidad académica y estudiantil, a nivel nacional e internacional, especialmente en los programas de postgrado.	2021-2025	Facultades	Dirección 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	Facultades	Dirección 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 unidades académicas.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Investigación y Postgrado

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
6) 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.	Diseño e implementación de una estrategia comunicacional interna y externa para las iniciativas, programas y centros de vinculación con el medio.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección 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	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio
	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	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio
	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	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio



CAPÍTULO VI

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL



1. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El proceso de autoevaluación institucional para la acreditación de la Universidad se inició formalmente en abril de 2018, con la aprobación por el Comité Ejecutivo del documento Plan de Trabajo Proceso de Evaluación, Planificación y Acreditación Institucional⁹⁵, cuya finalidad fue la de integrar el proceso de autoevaluación institucional para su acreditación con el proceso de análisis institucional para la formulación de su nueva planificación estratégica.

Respecto del proceso de autoevaluación institucional, se estableció su conducción en la Rectoría, por intermedio del Comité Ejecutivo, así como su orientación y supervisión en el Comité Institucional de Calidad; su coordinación en la Dirección de Planificación y Desarrollo; y su promoción y difusión en la Dirección de Comunicaciones. También se contempló el funcionamiento de Comisiones de Autoevaluación por cada una de las áreas del quehacer universitario para el análisis y evaluación de los resultados de los correspondientes procesos institucionales. En la siguiente tabla se detallan las funciones de cada una de estas instancias:

Instancias	Funciones
Comité Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar el proceso de planificación estratégica y autoevaluación institucional. - Incentivar la participación de la comunidad universitaria en el proceso de autoevaluación. - Garantizar la disponibilidad del personal y de recursos. - Sancionar el Informe de Autoevaluación.
Comité Institucional de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las orientaciones y lineamientos del proceso. - Supervisar los procesos de evaluación. - Proporcionar información al Comité Ejecutivo y mantenerlo al tanto del proceso. - Revisar y validar los reportes e informes de las distintas comisiones o instancias de evaluación.
Dirección de Planificación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y coordinar el proceso de Planificación Estratégica y autoevaluación Institucional - Proveer de información cuantitativa y cualitativa a las distintas instancias en el proceso de planificación y evaluación. - Programar, coordinar y aplicar la consulta de informantes claves. - Evaluar y consolidar la información. - Definir la estructura y contenido del Informe de evaluación. - Elaborar la propuesta de Informe de Evaluación.
Dirección de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar e implementar el plan de comunicaciones del proceso. - Mantener informada a la comunidad universitaria de los avances del proceso de evaluación.
Comisiones de Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los resultados de la instalación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en las distintas áreas de desarrollo institucional. - Evaluar los resultados frente al logro de los propósitos institucionales. - Describir las principales fortalezas, debilidades y mecanismos de aseguramiento de la calidad.

95. Plan de Trabajo Proceso de Evaluación, Planificación y Acreditación Institucional (Documento de Trabajo: abril de 2018), UCSH.

Este plan fue presentado en la XV Jornada de Evaluación Institucional, realizada en julio de 2018, instancia en la que participa la totalidad del cuerpo directivo de la Universidad, que comprende a sus autoridades superiores, los directivos intermedios hasta el nivel de jefaturas y coordinación, incluyendo a los integrantes del Consejo Universitario. El foco de esta jornada estuvo centrado en la integración de los procesos de autoevaluación y de planificación estratégica, dado el término del plazo de la acreditación institucional en noviembre de 2020 y la conclusión del Plan de Desarrollo Estratégico 2012 – 2020.

En el plan también se contempló la participación activa de la comunidad universitaria, en dos niveles: por una parte, la de los directivos y sus equipos académicos y profesionales mediante su integración en las comisiones de autoevaluación y, por otra, de los académicos, estudiantes y personal de gestión mediante su participación en la consulta de informantes claves, así como en reuniones informativas, jornadas de trabajo y la lectura de informes para su mejoramiento y validación.

En relación con las comisiones de autoevaluación se constituyeron cinco comisiones correspondientes a las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado, vinculación con el medio, investigación y docencia de postgrado. Sus integrantes se detallan en la siguiente tabla:

Comisión	Nombre	Unidad
Gestión Institucional	Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Leonardo Jaña López	Secretaría General
	Sandra Mora Palma	Facultad de Ciencias de la Salud
	Marcel Álvarez Lerzundi	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	José Albuccó Henríquez	Facultad de Educación
	Miriam Osorio	Secretaría de Estudios
	Sandra Barra Espinoza	Dirección de Gestión de Personas
	Patricio Hevia Irrarázaval	Dirección de Recursos Físicos
	Lucy Verdejo Espínola	Dirección de Finanzas
	Rodrigo Parra Manquilef	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Erik González Manzo	Dirección de Comunicaciones
	Jorge Araya Jofré	Dirección de Planificación y Desarrollo
Docencia de Pregrado	Álvaro Acuña Vercelli	Vicerrectoría Académica
	Gonzalo Celis Bravo	Dirección de Docencia
	Karla Roco Ramírez	Dirección de Docencia
	Paulina Silva Sánchez	Dirección de Admisión
	José Alegría Morán	Dirección Asuntos Estudiantiles
	Carlos Molina Millán	Dirección de Biblioteca
	Tamara Iriarte Jara	Unidad de Bachillerato, Propedéutico y PACE
	Iván Briceño Ríos	Director Escuela de Filosofía
	Ruth Lizana Ibaceta	Directora Escuela de Trabajo Social

Comisión	Nombre	Unidad
	Karina Monrroy Montecinos	Directora Escuela de Kinesiología
	Marcia Castillo Guenul	Facultad Ciencias de la Salud
	Rosa Velásquez Galindo	Dirección de Gestión de Personas
Vinculación con el Medio	Fernando Vergara Henríquez	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Francisco de Ferrari Correa	Dirección Vinculación con el Medio
	Natalia Vacas González	Dirección Vinculación con el Medio
	Victoria Moreau Rojas	Unidad Bachillerato, Propedéutico y PACE
	Cecilia Besser Spichiger	Centro de Estudios y Acción Comunitaria
	Gabriela Amar Zajer	Centro de Extensión y Servicios
	Andrés Elgueta Benavides	Escuela de Derecho
	Jenny Díaz Hernández	Dirección de Comunicaciones
	Javier Ortiz Tacchi	Dirección de Planificación y Desarrollo
Investigación	Héctor Cavieres Higuera	Dirección Investigación y Postgrado
	Marcela Beltrán Cabezas	Dirección Investigación y Postgrado
	Karina González Castillo	Dirección Investigación y Postgrado
	Víctor Muñoz Tamayo	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	Antonia Lara Edwards	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	Ana María Álvarez Rojas	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	Juan Morales Martin	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	Camila Ponce Lara	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	Mariela Ávila	Facultad de Educación
	Héctor Opazo Carvajal	Facultad de Educación
	Oscar Maureira Cabrera	Facultad de Educación
	Marina Alvarado Cornejo	Facultad de Educación
Docencia de Postgrado	Lisette Díaz Del Canto	Dirección de Investigación y Postgrado
	Verónica Yáñez Knaack	Dirección de Investigación y Postgrado
	Verónica Verdugo Bonvallet	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	Jorge Baeza Correa	Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
	Jorge Ávila Contreras	Facultad de Educación
	Oscar Maureira Cabrera	Facultad de Educación
	Sergio Torres Pinto	Dirección de Formación Identitaria
	Marcia Osses Orellana	Secretaría de Estudios
	Pablo Acuña Rojas	Dirección de Planificación y Desarrollo

Aunque inicialmente el plan contempló las dimensiones de evaluación establecidas en la ley de Educación Superior⁹⁶ para la acreditación de sus instituciones, ante el posterior envío por el Ejecutivo de un proyecto de ley, para ampliar el plazo para el proceso de diseño y definición de criterios y estándares para el proceso de acreditación de las instituciones de educación superior, en enero de 2019⁹⁷, se decidió realizar el proceso de autoevaluación institucional bajo las orientaciones y criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) para las áreas obligatorias y optativas de dicha acreditación.

Estas conclusiones preliminares se utilizaron para la realización del análisis interno de fortalezas y debilidades, complementado por un análisis externo de oportunidades y amenazas presentes en el medio, los que se sintetizaron en un documento⁹⁸ cuya última versión se realizó en diciembre de 2019, y sobre la cual se establecieron los principales lineamientos para la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2021–2025, compatibilizando de esa manera los objetivos estratégico formulados para ese período, con el Plan de Mejora establecido en el presente Informe de Autoevaluación Institucional.

Respecto de la participación de los demás integrantes de la comunidad universitaria, junto con presentar en la XVI Jornada de Evaluación Institucional de agosto de 2019, las conclusiones preliminares del trabajo de las comisiones de autoevaluación, en el sitio web institucional⁹⁹ de acreditación institucional se puso a disposición de la comunidad universitaria toda la documentación presentada en la jornada y se habilitó un medio para la recepción de sus aportes.

Asimismo, en julio de 2020 se publicó, en el mismo sitio web, el Informe de Autoevaluación Institucional que se presentaría a la Junta Directiva, con la finalidad de recibir nuevamente los aportes de la comunidad universitaria. En esta oportunidad, dada la crisis sanitaria, la Jornada de Autoevaluación no se realizó, pero en su defecto, este informe fue presentado también al Consejo Universitario y a los Consejos de las Facultades.

Por otra parte, mediante la consulta a informante claves¹⁰⁰, utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas, se levantó información proporcionada por directivos, académicos, personal de gestión y estudiantes de pre y postgrado, sobre aquellos aspectos referidos a los criterios de evaluación para la acreditación institucional. Respecto de los métodos cuantitativos, se estableció un diseño que consistió en: (a) la selección muestras no probabilísticas por tipo de actor; (b) operacionalización de las variables, basada en la guía de autoevaluación interna de Acreditación Institucional de la CNA, para la adaptación de un cuestionario como instrumento de producción de información, que permitió identificar el nivel de acuerdo de los informantes clave en distintos ámbitos; y (d) el análisis de los datos –con técnicas estadísticas descriptivas para el manejo de la información.

La técnica de producción de información utilizada fue un cuestionario autoadministrado mediante plataforma web, en un tiempo programado y determinado para el proceso, y diferenciado de acuerdo al informante. Las muestras, en función del número de informantes consultados, se realizó de manera no probabilísticas, intentando abarcar el mayor número de informantes consultados, cuyos resultados se indican en la siguiente tabla:

96. Ley N° 21.091, 2018.

97. Ley N° 21.186

98. Análisis Estratégico, UCSH, 2019.

99. <http://acreditacion.ucsh.cl/>

100. Consulta a Informantes Claves 2019, DIPLADES, UCSH.

Informantes	Universo	Muestra	Porcentaje
Directivos Académicos	37	29	78%
Directivos Gestión	24	17	71%
Académicos	444	166	37%
Estudiantes Pregrado	6.892	1.207	18%
Estudiantes de Postgrado	111	56	50%
Personal de Gestión	302	108	36%

El proceso de análisis de la información, en esta etapa, consistió en el uso de estadística descriptiva univariada. El objetivo, clasificar de forma descriptiva los resultados del proceso de levantamiento de información. Se extrae, de tablas de frecuencia y porcentajes, el nivel de acuerdo expresado por los distintos actores de la comunidad universitaria que permiten la comparación entre los distintos actores en ámbitos específicos de la Gestión Institucional, la Docencia de Pregrado y la Vinculación con el Medio.

También se emplearon métodos cualitativos, con el objetivo de comprender de mejor manera las opiniones y significados que emanan del discurso de los informantes de la comunidad universitaria. Por otra parte, se realizaron entrevistas individuales y grupos focales, para extraer sentidos y significados de los informantes respecto al quehacer institucional en tanto a políticas, mecanismos, normativas y funcionamiento institucional. En este caso se utilizó una muestra intencionada, realizándose nueve entrevistas individuales a las principales autoridades de la Universidad. También, se utilizó un muestreo por juicio, para la realización de seis grupos focales; grupo de gestión y recursos institucionales, grupo de docencia de pregrado, grupo de investigación, grupo docencia de postgrado, grupo de vinculación con el medio y grupos de estudiantes. Finalmente, la información cualitativa se utilizó como soporte o contraste del grado de acuerdo de las opiniones cuantitativas.

Aun cuando el proceso de autoevaluación se realizó de acuerdo a las etapas planeadas inicialmente, tanto la situación social vivida por el país a partir de octubre de 2019, como la crisis sanitaria que actualmente experimentamos, implicó un ajuste del cronograma original. La situación de octubre implicó la suspensión de todas las actividades de la Universidad y, aunque las actividades docentes se finalizaron a través de los medios virtuales disponibles, las demás actividades sólo se normalizaron parcialmente a partir de noviembre y ya de manera definitiva en diciembre de 2019. Esta situación implicó que el Comité Ejecutivo de Rectoría decidiera realizar la entrega del Informe de Autoevaluación Institucional en julio de 2020 a la Comisión de Acreditación Institucional.

Por otra parte, por efecto de la crisis sanitaria, la Universidad comenzó a mediados de marzo su funcionamiento por medios virtuales, suspendiéndose cualquier actividad de tipo presencial en todos sus recintos. De esta manera, el Comité Ejecutivo decidió postergar por segunda vez la entrega del Informe de Autoevaluación Institucional a la Comisión de Acreditación Institucional para octubre de 2020. De esta manera el cronograma final del proceso de autoevaluación es el que se indica en la siguiente figura:

ETAPA 1	Planificación del Proceso	Abril – Junio 2018
ETAPA 2	Lanzamiento e Inicio del Proceso	Julio – Agosto 2018
ETAPA 3	Levantamiento de Información	Septiembre 2018 – Enero 2019
ETAPA 4	Análisis Estratégico (Interno-Externo)	Marzo – Agosto 2019
ETAPA 5	Definiciones Estratégicas	Septiembre 2019 – Enero 2020
ETAPA 6	Revisión y Ajustes	Marzo – Julio 2020
ETAPA 7	Edición y Socialización	Agosto – Septiembre 2020
ETAPA 8	Entrega del Informe a CNA	Octubre – Noviembre 2020
ETAPA 9	Visita de Pares	Por definir
ETAPA 10	Acuerdo CNA	Por definir

2. AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Introducción

El presente informe da cuenta del 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, los que se proyectan a través de 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, servicio a la comunidad y 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 2016-2020¹⁰¹, se establecieron nueve programas que contemplan 20 metas y 147 líneas de acción (ver tabla N° 2.1).

TABLA N° 2.1: OPERACIONALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2012-2020

Eje	Programas	Metas	Línea de Acción
Docencia de Pregrado	Inclusión de Talentos	1	5
	Rediseño del Currículum y de la Docencia	3	25
Investigación y Docencia de Postgrado	Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado	3	21
	Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	3	21
Vinculación con el Medio	Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	2	26
Gestión Institucional	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
	Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	3	24
Totales		20	147

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

101. Aprobado el 14 de abril de 2016.

El PDE¹⁰² cuenta con un conjunto de indicadores asociados a cada programa, todos ellos con una meta o resultado esperado a cumplir en 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, qué nivel de avance lograron obtener en la implementación de éstas y qué 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 qué faltó trabajar o desarrollar, en el caso que la implementación de la meta no se completara.

Metodología de cálculo

Primero, se identifican las líneas comprendidas en el período a evaluar¹⁰³, para posteriormente definir su nivel de logro por medio de las actividades realizadas en cada una de estas. Para conocer las actividades realizadas o implementadas, se les solicita, una vez al año a las distintas Unidades, que envíen la información respecto a los avances en la implementación de actividades que programaron en los planes anuales de trabajo. Con esta información, se clasifican en una de las siguientes cuatro categorías:

- No realizado
- Iniciado
- En proceso
- Cumplido

La ponderación para cada tipo de categoría se explica en la tabla a continuación.

TABLA 2.2: PONDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	MECANISMO	IMPLEMENTACIÓN	LOGROS
No realizado	0%	Inexistente	Inexistente	Inexistentes
Iniciado	33%	Acopio de elementos para su construcción, plasmadas en un primer borrador	Cotejando y consultando condiciones a instancias involucradas	Inexistentes
En proceso	66%	Construido, existiendo un marco regulatorio sancionado	Existen las condiciones para su aplicación e instalación gradual	Se observan acciones de la implementación con resultados parciales

102. Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2020, UCSH.

103. El período evaluado en este informe corresponde al año 2016, 2017, 2018 y 2019.

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	MECANISMO	IMPLEMENTACIÓN	LOGROS
Cumplido	100%	Construido y vinculado con otros mecanismos, existiendo un marco regulatorio sancionado	Aplicación avanzada de acciones susceptibles de ajustes inmediatos	Observables, e incluyen el desarrollo de algunas acciones evaluativas y seguimiento de acuerdo con la programación

Después, se determina el grado de avance de la meta (GAM), de acuerdo con el cumplimiento de las líneas de acción planteadas para cada meta. Esto se define, como la razón entre la sumatoria de las líneas de acción programadas por su participación relativa dentro de la meta y las efectivamente ejecutadas en el año por su participación relativa dentro de la meta.

$$GAM = (\sum LAE_i / \sum LAP_i)$$

Dónde:

LAP=Líneas de acciones programadas en la meta.

LAE=Líneas de acciones ejecutadas en la meta.

i=es el periodo de análisis.

Asimismo, para definir el nivel de cumplimiento de cada programa (GAP), se realiza la sumatoria de la multiplicación del grado de avance de las metas por su participación relativa dentro del programa (ki).

$$GAP = \sum GAM_i * ki$$

Por último, para determinar el grado de avance de los ejes (GAE), se aplica la misma metodología, es decir, por medio de la sumatoria de la proporción de avance de cada programa, ponderado por su participación relativa.

$$GAE = \sum GAP_i * gi$$

Con:

$$g_i = \frac{\text{Total de líneas de acción programadas para cada programa en el periodo } i}{\text{Total de líneas de acción programadas para cada ámbito en el periodo } i}$$

2.1 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 criterios e indicadores asociados al cumplimiento de cada programa. Para los indicadores se definió el nivel de logro a alcanzar en 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 2016 y 2020 se logró un cumplimiento de 99% de las líneas de acción contempladas en el Segundo Programa Quinquenal de Actividades. En este periodo, el mayor avance se observa en el eje de Vinculación con el Medio, en el que se logró 100% de cumplimiento de las líneas de acción programadas, seguido por el eje de Docencia de Pregrado con 99%, luego el eje de Investigación y Docencia de Postgrado con 98% y por último el eje de Gestión Institucional con 97%.

TABLA N° 2.1.1: GRADO DE AVANCE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Eje	2016	2017	2018	2019
Docencia de Pregrado	53%	73%	87%	99%
Investigación y Docencia de Postgrado	45%	50%	70%	98%
Vinculación con el Medio	61%	67%	80%	100%
Gestión Institucional	63%	81%	91%	97%
Promedio	56%	68%	82%	99%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Se remarca 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 Quinquenal¹⁰⁴. 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”, como se muestra en la tabla a continuación.

104. Informe de Evaluación Institucional 2016, UCSH.

TABLA N° 2.1.2: GRADO DE AVANCE DE PROGRAMAS DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Eje	Programa	2016	2017	2018	2019
Docencia de Pregrado	Inclusión de Talentos	66%	81%	95%	98%
	Rediseño del Currículum y de la Docencia	49%	71%	86%	99%
Investigación y Docencia de Postgrado	Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado	43%	45%	70%	100%
	Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	46%	54%	70%	96%
Vinculación con el Medio	Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	61%	67%	80%	100%
Gestión Institucional	Empoderamiento de las Facultades	46%	69%	87%	95%
	Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	64%	88%	100%	100%
	Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	71%	71%	83%	95%
	Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	76%	85%	93%	98%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

2.2 Avances en el Eje de Docencia de Pregrado

En el Eje de Docencia de Pregrado se logró un avance de 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 99% de avance. Por su parte, el programa de “Inclusión de Talentos” logró un avance de 98%, como se muestra en tabla a continuación.

TABLA N° 2.2.1: GRADO DE AVANCE EJE DOCENCIA DE PREGRADO

Programa	2016	2017	2018	2019
Inclusión de Talentos	66%	81%	95%	98%
Rediseño del Currículum y de la Docencia	49%	71%	86%	99%
Avance Eje Docencia de Pregrado	53%	73%	87%	99%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

a) Programa Inclusión de Talentos

En la tabla N° 2.2.2 se muestra el avance en la implementación del programa Inclusión de Talentos, donde su única meta, enfocada en “aumentar el número de estudiantes de sectores desfavorecidos”, cierra con implementación de 98%. Esto responde a las acciones tomadas en el monitoreo del impacto de los mecanismos de admisión vigentes y la evaluación de sus resultados, como se refleja en los informes anuales de admisión y el documento marco. A ello se le suman las acciones que ha realizado la Universidad para cumplir el objetivo estratégico de la meta, Misión y Visión Institucional, con el fin de incluir jóvenes talentosos de sectores desfavorecidos, y al adherirse al Sistema Único de Admisión (SUA), al beneficio de la gratuidad y al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE).

Durante 2019, la Unidad de Fortalecimiento de Aprendizajes (de la Dirección de Docencia), trabajó en actividades de 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° 2.2.2: 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%	98%

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° 2.2.3, donde se observa que, en los programas de pregrado, desde 2015, se ha logrado una tasa de ocupación de vacantes del 100%, cumpliendo con la meta del indicador al año 2020. Además, durante 2019, la ocupación de vacantes de primer año de estudiantes provenientes de establecimientos municipales y subvencionados alcanzó 98%. Asimismo, 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 2015, los estudiantes de primer año que han participado en programas de nivelación han disminuido, llegando a un 23%, participación, lo que queda bajo la meta de 60%. En el caso del número de programas diurnos y vespertinos de pregrado, éstos llegaron a 29, número inferior a los 38 programas establecidos como meta del indicador.

TABLA N° 2.2.3: EVOLUCIÓN INDICADORES 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 de 2019. Este avance se logró gracias a la implementación de actividades y acciones de implementación del Modelo de Formación y rediseño de los planes de estudios.

Inicialmente, el rediseño se logró implementar en los programas de Psicología, Trabajo Social (Diurno) y Pedagogía en Inglés. Reorientándose el proceso durante 2018¹⁰⁵, 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, ya que, durante el mismo año, aumentara de forma considerable el avance en la implementación de la meta y se logra alcanzar el 100% a inicios de 2019.

105. Resolución de Rectoría N° 2018/057, UCSH.

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 de 97%. 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”.

También se debe 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 que declaren y transparenten dentro sus planes anuales 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 100% de implementación de actividades, como se muestra en la tabla N° 2.2.4 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° 2.2.4: AVANCE 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 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.	48%	71%	90%	100%
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%	97%
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%	100%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 2.2.5 se muestran los indicadores asociados y resultados obtenidos. En relación con los valores alcanzados durante 2019, la tasa de empleabilidad pertinente fue de 93% y los egresados que prosiguen estudios de formación continua o postgrado llegaron a 48%, indicadores que sobrepasan las metas establecidas para 2020. Sin embargo, el promedio de notas de los estudiantes de pregrado alcanzó 5,2, significando una baja con relación al año base (2015) y es inferior al 5,6 esperado como meta del indicador para 2020. En cuanto a la tasa de retención de primer año alcanzada durante el 2019 fue de 84%, quedando solo un punto porcentual bajo la meta establecida para 2020.

La tasa de empleabilidad de los egresados alcanzó 82% en 2019, cayendo en 10% del valor base y alejándose del 94% establecido como meta del indicador al año 2020. Sobre el funcionamiento de los consejos consultivos de las escuelas de pregrado, solo 43% se mantenían funcionando, lo cual es muy inferior al 100% de meta del indicador.

En 2018, la tasa de titulación oportuna en los programas de pregrado alcanzó 45% y la tasa de titulación 53%, lo que representa un aumento respecto de 2015. Además, solo la tasa de titulación queda debajo de la meta planteada para el 2020 (60%).

El promedio de acreditación en los programas de pregrado, alcanzó 4,5 años durante 2019, cifra inferior al año 2015 (base), así como a los cinco años planteados como meta del indicador para el año 2020. También durante 2019, se aumentó a 77% las carreras en régimen acreditadas, pero es un porcentaje inferior a la meta planteada de 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, afectando el avance del indicador.

TABLA N° 2.2.5: INDICADORES 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

2.3 Avances en el Eje de Investigación y Docencia de Postgrado

En el Eje de Investigación y Docencia de Postgrado se logró 98% avance (ver tabla N° 2.3.1). 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 100%, mientras que el programa de “Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones” logró 96%.

TABLA N° 2.3.1: AVANCE EJE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO

Programa	2016	2017	2018	2019
Generación de Centros de Investigación vinculados al Postgrado	43%	45%	69%	100%
Acreditación del trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	46%	54%	70%	96%
Avance Eje Investigación y Docencia de Postgrado	45%	50%	70%	98%

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 tabla N° 2.3.2. 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 Económicas¹⁰⁶ y la Facultad de Educación¹⁰⁷ durante 2018. Además, estas escuelas también cumplen con el objetivo de conformar las escuelas de graduados en cada facultad.

Un punto importante fue la decisión de postergar 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 Graduados”, cierra con un avance de la implementación de actividades de 100%. Este avance se logró gracias a la consolidación y creación, en noviembre de 2018, de los centros de investigación en las facultades de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas¹⁰⁸ y de Educación¹⁰⁹. Además, es importante mencionar que cada centro de investigación cuenta con diversas líneas investigativas, donde cada una posee financiamiento externo o interno para sus proyectos¹¹⁰, como se menciona a continuación:

106. Resolución de Rectoría N° 2018/075, UCSH.

107. Resolución de Rectoría N° 2018/079, UCSH.

108. Resolución de Rectoría N° 2018/076, UCSH.

109. Resolución de Rectoría N° 2018/080, UCSH.

110. Dirección de Investigación y Postgrado, Informe de producción de la investigación académica en la UCSH, 2019.

• **Centro de Estudios en Ciencias Sociales y Juventud**

Este centro de investigación, perteneciente 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 Anillo.

• **Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE)**

Este centro de investigación, que pertenece a la Facultad de Educación, está conformado por un grupo de 13 doctores, un doctorando, cuatro magísteres y una 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.
- (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.

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 100% de implementación de actividades (ver tabla N° 2.3.2). 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.

TABLA N° 2.3.2: AVANCE 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%	100%

Meta	2016	2017	2018	2019
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%	100%
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%	100%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES.

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, la tabla N° 2.3.3 muestra los indicadores asociados y resultados obtenidos, donde podemos observar que, en 2019, los egresados de la Universidad representaron 70% de la matrícula nueva en programas de postgrado, superando el 65% establecido como meta del indicador para 2020. Las jornadas completas con grado de doctor se han incrementado desde 2015, alcanzando 30% de la planta ordinaria en 2019 - aunque esta cifra aún es inferior al 35% establecido como meta para el indicador. Por otra parte, en este mismo año, se cuenta con tres programas de magíster, por debajo a los once programas establecidos como meta para 2020.

Considerando los valores alcanzados durante 2019, cuatro proyectos de investigación obtuvieron financiamiento externo, igualando la meta establecida para 2020. Misma situación ocurre con las 25 publicaciones de académicos en revistas de corriente principal, indicador que ha logrado igualar la meta establecida para 2020. Por otra parte, los libros editados (12) quedaron debajo de la meta establecida para 2020 (15).

TABLA N° 2.3.3: INDICADORES 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. 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 100% de implementación de sus actividades (ver tabla N° 2.3.4). En esta línea, la Universidad debe seguir trabajando en la generación de acciones enfocadas en la articulación de los programas de pregrado 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 100% de actividades implementadas, como se muestra en la tabla N° 2.3.4. En esta línea, la Universidad fortalecerá el seguimiento de la producción de revistas mediante su incorporación a un sistema integrado de gestión de información y evaluación. La Dirección de Investigación y Postgrado 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 de 87%, como muestra la tabla N° 2.3.4. 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 Latindex¹¹¹. Para llegar a 100% falta seguir completar implementación de la Política Editorial y su seguimiento, la implementación del programa para la indexación de las revistas y consolidar Ediciones UCSH.

TABLA N° 2.3.4: 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%	100%
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%	100%
4.3 Consolidar Ediciones UCSH como un referente nacional de la producción editorial universitaria.	13%	28%	51%	87%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

En la tabla N° 2.3.5 se encuentran los indicadores asociados y los resultados obtenidos al cumplimiento de estas metas,. 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 2020. Las cinco revistas publicadas en catálogo Latindex, también lograron la meta establecida para 2020.

111. Dirección de Investigación y Postgrado, Informe de producción de la investigación académica en la UCSH, 2019.

Sin embargo, en 2019 todavía no se contaba con ningún magister acreditado – en 2020 ingresan al proceso de acreditación todos los programas de postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas. En tanto, el número anual de académicos visitantes alcanzado 7 en 2019, mientras que las revistas indizada en clasificación de corriente principal se mantiene en 1.

TABLA N° 2.3.5: INDICADORES 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(1)	50%	100%	100%	100%	100%	70%
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

(1) A partir del año 2016, este indicador considera los aportes del estado para el fomento de la investigación.

2.4 Avances en el Eje de Vinculación con el Medio

En el Eje de Vinculación con el Medio se contempla el programa de “Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos”, en el que se logró avance de 100% de implementación de sus actividades.

TABLA N° 2.4.1: AVANCE EJE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Programa	2016	2017	2018	2019
Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	61%	67%	80%	100%
Avance Eje Vinculación con el Medio	61%	67%	80%	100%

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 de 100% en la implementación de actividades. Este grado de avance 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, en marzo de 2019 se inició el trabajo de levantamiento de información similar al anterior para Casa Central. 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 cinco 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 doce 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”.
- (5) La actualización de la Política de Vinculación con el Medio de la Universidad¹¹² es otro logro importante que se concretó durante 2019, además esta actualización incluye temas relevantes como la Inclusión y la Responsabilidad Social Territorial.

112. Resolución de Rectoría N° 2019/043, UCSH.

También es importante mencionar el impacto en la comunidad externa de los centros y clínicas con las que cuenta la Universidad (Clínica Jurídica, Clínica Kinésica y Clínica Fonoaudiológica). Se suma a lo anterior el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC).

La segunda meta de este programa tiene por objetivo “Crear y fortalecer los vínculos con redes e instituciones, nacionales e internacionales” cierra con 100% de avance en la implementación de actividades durante este periodo. Esta meta ha logrado implementarse gracias a 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 registro, seguimiento y aseguramiento de la calidad en vinculación con el medio.
- (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 de una serie de acciones: Vicaría de la Pastoral Social-Cáritas, Red de Colegios Salesianos y María Auxiliadora, Vicaría para la Educación, entre otras.

TABLA N° 2.4.2: AVANCE PROGRAMA VCM COMPROMETIDA CON LOS DERECHOS HUMANOS

Meta	2016	2017	2018	2019
5.1 Institucionalizar la VCM mediante creación e implementación de política comprometida con los Derechos Humanos y creación de instancia institucional con representatividad de las Facultades, unidades académicas y de gestión, para 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%	100%
5.2 Crear y Fortalecer vínculos con redes e instituciones locales, nacionales e internacionales afines a nuestra Identidad y a 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%	100%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 2.4.3 se muestran los indicadores asociados y los resultados obtenidos. Los tres centros de servicio a la comunidad representan un indicador que logró estar muy cerca de la meta planteada al 2020.

Los programas de Vinculación con el Medio, en tanto, 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 2019, valor cercano al 50% planteado como meta para 2020. Los estudiantes en programas de aprendizaje servicio llegaron a 18% durante el último año, valor que quedó muy cerca de cumplir la meta planteada para 2020.

Se muestran grandes avances en las unidades académicas que implementan metodología de aprendizaje servicio (62%), y se mantiene constante los estudiantes que participan en el voluntariado profesionalizante por año (50) y los estudiantes que participan en el voluntariado Pastoral Social por año (300).

TABLA N° 2.4.3: INDICADORES PROGRAMA VCM 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%
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

2.5 Resultados Eje de Gestión Institucional

En el Eje de Gestión Institucional se logró 95% avance (tabla N° 2.5.1), donde el programa de “Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica” alcanzó 100% de implementación de sus actividades, seguido por el de “Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución” con 98%. Los programas de “Empoderamiento de las Facultades” y “Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos”, ambos alcanzan una implementación de 95% de sus actividades en 2019.

TABLA N° 2.5.1: AVANCE EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

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%

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% (tabla N° 2.5.2). 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 Personal¹¹³, Reglamento Académico¹¹⁴ y Reglamento del Estudiante de Pregrado¹¹⁵, 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 92% de implementación de actividades. Este avance responde a la elaboración y desarrollo del proyecto de la Facultad de Ingeniería, pero cuya implementación se debió postergar debido al impacto que tuvo la adscripción al beneficio de la gratuidad, en tanto limitación del crecimiento de la matrícula de estudiantes de primer año y la regulación de los aranceles para quienes fueran beneficiarios de la gratuidad. Por efecto de la gratuidad se generan nuevas condiciones más restrictivas por parte de las instituciones financieras para que las instituciones de educación superior accedan a créditos hipotecarios.

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 Educación¹¹⁶.

113. Resolución de Rectoría N° 2018/044, UCSH.

114. Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH.

115. Resolución de Rectoría N° 2018/088, UCSH.

116. Resolución de Rectoría N° 2018/033, UCSH.

**TABLA N° 2.5.2: 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%	100%
6.2 Crear e implementar Facultades en las áreas en las que se abran nuevos programas.	40%	69%	92%	92%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 2.5.3 se muestran los indicadores asociados y los resultados obtenidos, donde podemos observar que 67% del personal adscrito a las Facultades, 61% del presupuesto total que gestionan y 24% de metros cuadrados construidos que ocupan sus dependencias, se aproximan a las metas establecidas a 2020.

TABLA N° 2.5.3: INDICADORES 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%
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, el traslado de la Facultad de Ciencias de la Salud hacia el campus Lo Cañas tiene un efecto positivo sobre el indicador a partir de 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 100% de implementación de las actividades. 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 2016, ya que este beneficio limita el crecimiento de la matrícula nueva respecto a la del año anterior en 2,7%¹¹⁷, 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.

Para considerar el contexto de la educación superior en las decisiones de ampliación de la oferta académica de la Universidad, en 2019 la Dirección de Planificación y Desarrollo elaboró el informe *Variables externas que afectan a el funcionamiento y desarrollo del sistema de educación superior*.

La segunda meta del programa, bajo el objetivo de “Mejorar los niveles de posicionamiento e imagen de la Universidad”, alcanza implementación completa de actividades dentro del periodo (tabla N° 20). En 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 Brand¹¹⁸. Además, se ha continuado la implementación de la Política Institucional de Comunicaciones¹¹⁹.

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° 2.5.4: AVANCE PROGRAMA POSICIONAMIENTO Y AMPLIACIÓN OFERTA ACADÉMICA

Meta	2016	2017	2018	2019
7.1 Ampliar oferta de programas de pregrado, postgrado y educación continua en 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%	100%
7.2 Mejorar 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%	100%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

117. Ley N° 21091, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2018.

118. Comunicaciones UCSH (agosto 2019), UCSH lanza nueva marca institucional, <http://comunicaciones.ucsh.cl/noticias/ucsh-lanza-nueva-marca-institucional>

119. Resolución de Rectoría N° 2017/022, UCSH.

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 5.2.5 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 2019, superior a la meta establecida para 2020.

Con la matrícula en los programas de postgrado y educación, se cuenta 33 nuevos estudiantes matriculados en programas de postgrado y 131 en programas de educación continua en 2019.

TABLA N° 5.2.5: INDICADORES PROGRAMA POSICIONAMIENTO Y AMPLIACIÓN 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: “Mejorar los estándares de calidad de los espacios de la Universidad”, que cierra con 95% de actividades implementadas durante este periodo. 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 2018 y se finalizó en los primeros meses de 2019.

La habilitación de Campus Lo Cañas generó un incremento en 21.036 m² de terreno y en 5.659 m² 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, seis 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 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; 15 salas cuentan con pizarra interactiva y seis salas poseen ebeams (emuladores de pizarras interactivas). También se encuentran habilitadas cinco 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.

TABLA N° 5.2.6: AVANCE PROGRAMA AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

Meta	2016	2017	2018	2019
8.1 Mejorar estándares de calidad de espacios de estudio, trabajo y estar mediante plan de desarrollo de infraestructura, equipamiento, recursos tecnológicos y recursos educacionales de la Universidad.	71%	71%	83%	95%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, en la tabla N° 5.2.7 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 2020. En tanto, las 90 suscripciones de revistas es un indicador muy cerca de cumplir con la meta de 2020.

Los porcentajes de estudiantes, académicos y personal de gestión mantienen un alto nivel de satisfacción.

Los cinco 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, permitirá alcanzar la meta planificada.

TABLA N° 5.2.7: INDICADORES PROGRAMA AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

INDICADORES	Base					Meta
	2015	2016	2017	2018	2019	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	5.7	5.2	4.9	5.8	5.6	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: “Mejorar las condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad” alcanza 100% de implementación de actividades (tabla N° 5.2.8). 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 se destaca la consolidación de los mecanismos de evaluación de desempeño a través la elaboración del “Manual de Evaluación de Desempeño”, dirigido a directivos superiores e intermedios, jefes de unidad y personal profesional. Se agrega el desarrollo de un sistema informático para realizar el Proceso de Evaluación de Desempeño de directivos y académicos.

La segunda meta: “Actualizar las políticas financieras de la Universidad”, alcanza una implementación de 98%. Las actividades implementadas corresponden a la actualización del sistema de ayudas estudiantiles y la Política Institucional Financiera¹²⁰, ambos procesos impulsados por la adscripción a la gratuidad. Se agrega la implementación de la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales. La tercera meta: “Fortalecer la gestión estratégica de la información”, avanza a 97% de implementación. A pesar de cumplir con todas las líneas de acción para esta meta, aún faltan acciones para avanzar la posición de la Universidad en nuevos rankings de clasificación de universidades.

TABLA N° 5.2.8: AVANCE PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE DESARROLLO DE PERSONAS E INSTITUCIÓN

Meta	2016	2017	2018	2019
9.1 Mejorar condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad, mediante actualización de política institucional de personal.	76%	82%	97%	100%
9.2 Actualizar políticas financieras de la Universidad respecto de estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles.	22%	68%	77%	98%
9.3 Fortalecer gestión estratégica de información para mejoramiento de planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.	80%	97%	97%	97%

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

Para la verificación del cumplimiento de estas metas, la tabla N° 5.2.9 muestra los indicadores asociados y los resultados obtenidos, donde podemos observar que los estudiantes con beneficio de gratuidad equivalen al 73% de la matrícula total en 2019, superando la meta del indicador establecida para 2020. Con los valores del 2019, el porcentaje de académicos con formación de postgrado alcanzó 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.

120. Resolución de Rectoría N° 2017/023, UCSH.

En relación con los sistemas, los sistemas con acceso a internet representan 82%, superando la meta para 2020. Pero los sistemas de información integrados llegan al 75%, lo que representa una variación positiva durante 2016-2019, aunque no logra alcanzar la meta de 85%.

TABLA N° 5.2.9: INDICADORES PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE DESARROLLO DE PERSONAS E 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

3. AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2016

En la acreditación institucional de 2016¹²³, tanto 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 se debían atender para su mejora. A continuación, se detallan las acciones realizadas para revertir estas observaciones y lograr mejorar frente a estas debilidades.

121. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

- 1.1. Respecto de los recursos materiales, se indicó que, *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 superiores¹²².*

Además, concluyó 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 estudiantes¹²³.

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 físicos¹²⁴.

En relación con esta observación, para responder adecuadamente al aumento de la matrícula a través de reposición y crecimiento de la infraestructura física y tecnológica, la Universidad estableció cambios en la política de desarrollo de la infraestructura, adoptando un criterio de flexibilidad para su Plan Maestro de Infraestructura, 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 este proceso, la Universidad trabaja con estándares establecidos, tanto sobre 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 a 4% de los ingresos operacionales de la Universidad. Esta cifra estimada se presupuesta anualmente para la reposición de los activos fijos depreciados.

Como resultado, a partir de 2016, la Universidad habilitó 2.067 m² de edificación, donde se instalaron 15 laboratorios, 12 salas y oficinas docentes. Además, durante 2018 y 2019 se habilitaron nuevos espacios en el Campus Lo Cañas, donde se instalaron 24 salas, seis laboratorios y un teatro de dos niveles, incluyendo dependencias docentes y administrativas. Esto significó un incremento en 21.036 m² de terreno y en 5.659 m² construidos, que actualmente se encuentran ocupados por la Facultad de Ciencias de la Salud y por la Escuela de Educación en Ciencias del Movimiento y Deportes. Por otra parte, en 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 76.320 m² y las construcciones en 2.295 m².

122. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 4 y 5.

123. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 10.

124. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 11.

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:

Año	Gasto en Mantenimiento
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. De esta manera, la Universidad ha respondido satisfactoriamente a las necesidades de infraestructura y equipamiento que demanda el incremento de matrícula en el contexto de la gratuidad.

- 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%*¹²⁵.

También se planteó 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*¹²⁶.

En efecto, en 2017 la Universidad actualizó la Política Institucional de Gestión Financiera¹²⁷ para ajustarla al nuevo escenario producido por la nueva ley de Educación Superior, la adscripción de la Universidad al financiamiento institucional para la gratuidad y al Sistema Único de Admisión (SUA). En la actualización de esta política también se consideró los efectos de las decisiones institucionales referidas al rediseño del currículum y la docencia de los programas académicos, a la actualización de la Política del Personal y a los requerimientos de inversión en infraestructura.

Esta actualización de la política financiera se enfoca en definir orientaciones estratégicas, lineamientos y principios básicos para la gestión de los recursos financieros, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los propósitos del Proyecto Institucional. En particular, en esta política se define una estructura referencial de los ingresos y gastos operacionales, a fin de orientar la gestión financiera de la Universidad en el largo plazo. Esta estructura busca la diversificación de los ingresos mediante el fomento de fuentes de ingresos distintas a los programas de pregrado, así como la contención de los gastos de operación.

125. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 5.

126. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 11.

127. Resolución de Rectoría N° 2017/023, UCSH.

Aun cuando los ingresos por matrícula de pregrado son los que generan el mayor aporte al ingreso operacional de la Universidad, cercano al 85% en promedio durante los últimos años, se debe 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, en 2017 la Universidad 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 postgrado, durante estos últimos se han creado dos nuevos programas de magíster y uno de doctorado.

Como resultado de la mejora en esta política y mecanismos, podemos mencionar que, durante los últimos años, la Universidad ha mejorado su situación financiera, la que presenta indicadores sanos en liquidez, solvencia, márgenes de operación y utilidad, como se aprecia en la siguiente tabla:

Indicadores Financieros	2016	2017	2018	2019
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

En términos generales la Universidad en los últimos cuatro años, ha logrado mantener una sana situación financiera, lo que se ve reflejado en adecuado a los niveles de liquidez, bajo nivel de endeudamiento y una situación patrimonial sólida, lo que unido a buenos niveles de generación le permiten asegurar la sustentabilidad del proyecto en el largo plazo.

- 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*¹²⁸.

Además, se planteó 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*¹²⁹.

128. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 6.

129. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, páginas 11 y 12.

Como parte de sus procesos de gestión, la Universidad realiza análisis internos de manera periódica, a través de una serie de estudios y análisis 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. Desde la incorporación al financiamiento para la gratuidad y al anterior Sistema Único de Admisión (SUA), la Universidad ha sistematizado y profundizado los análisis internos 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. En consecuencia, la Universidad ha demostrado contar con la capacidad de análisis suficientemente fortalecida para enfrentar la toma de decisiones en nuevo contexto de la educación superior, marcado por la incorporación del SUA y de la gratuidad, en el contexto de la ley 21.091.

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 conocer y controlar las condiciones de los estudiantes que ingresan a la Universidad y 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 empleadores, así como estudios de clima organizacional.

En cuanto al análisis externo, la Universidad realiza estudios 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).

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. En particular, el análisis del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales está contenido en el *Informe de Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico*, el cual, además de medir el grado de implementación del PDE, entrega 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 Estratégico. También se compara la forma en que la implementación de actividades influye en el comportamiento de los indicadores de la Universidad, lo que se realiza con el fin de comprender si las acciones tomadas por cada unidad tienen o tuvieron el impacto esperado.

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.

Como parte de las funciones de control de gestión, el análisis también se enfoca en el seguimiento periódico del presupuesto para asegurar que los recursos se estén usando para cumplir con las actividades relevantes que cada unidad planificó dentro de su plan de trabajo anual. Además, la información recopilada del seguimiento de la ejecución del presupuesto es utilizada para realizar la proyección de los gastos de la Universidad para el siguiente año, información que es usada para la elaboración de las bases presupuestarias.

2. DOCENCIA DE PREGRADO

- 2.1. Respecto Diseño y Provisión de Carreras se indicó que, *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*¹³⁰.

En relación con esta observación, en la última actualización del Modelo de Formación¹³¹ se estableció explícitamente la periodicidad de revisión del perfil de egreso, dentro de una revisión periódica de la totalidad de los componentes que constituyen un plan de estudios de pregrado. El período fijado para la revisión es de cinco años transcurridos desde la creación o realización de adecuaciones a un determinado programa, lo cual corresponde a una cohorte completa de estudiantes. En dicha revisión periódica se someten 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 dispone de mecanismos y procesos para el rediseño curricular, formalizados a través del Modelo de Formación y del documento "Orientaciones para el Rediseño Curricular"¹³².

En consecuencia, esta observación correspondiente al proceso de acreditación de 2016 ha sido subsanada.

- 2.2. Respecto al proceso de enseñanza se indicó 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*¹³³.

Se afirmó además 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*¹³⁴.

Sobre los estudiantes, se indicó que, *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*¹³⁵.

La Universidad cuenta con un Modelo de Formación propio donde se reconocen las características del perfil de ingreso, a la vez que cuenta con un conjunto de mecanismos, incluidas encuestas y pruebas diagnósticas, que les permite caracterizar a los estudiantes

130. Resolución N° 372 de Acreditación, CNA Chile, página 7.

131. Resolución de Rectoría N° 2019/058, UCSH.

132. Resolución de Rectoría N° 2018/057, UCSH.

133. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 7.

134. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 7.

135. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 9.

que ingresan a la Universidad, de manera de ofrecer mecanismos de apoyo que garanticen la igualdad de oportunidades para avanzar oportunamente en sus respectivos programas de estudio.

Adicionalmente, la Universidad ha desarrollado un conjunto de acciones tendientes a atender las particularidades propias del perfil de ingreso, considerando sus especificidades. Para el caso de trabajadores en jornada vespertina o con estudios superiores compatibles con el plan de formación de pregrado, se ha implementado el reconocimiento de aprendizajes previos, a través de la validación 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 para estudiantes vespertinos de la Carrera de Trabajo Social, 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 Acompañamiento Académico y de Bachillerato, PACE y Propedéutico han incorporado las diversas necesidades asociadas al perfil de ingreso. 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 han homologado la evaluación del proceso de enseñanza con respecto a la jornada diurna. En este marco, la Unidad de Acompañamiento Académico genera actividades de acompañamiento, tales como tutorías, de manera equivalente entre estudiantes de jornada diurna y vespertina. Las formas de acompañamiento consideran las especificidades del apoyo requerido, activando el sistema en su conjunto, que incluye 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 2019, para lo cual la jornada vespertina ha incrementado la retención de primer año entre los años 2016 y 2019. Además, estas tasas en ambas jornadas están por sobre las del medio, según datos del SIES, especialmente en jornada vespertina, como se aprecia en la siguiente tabla:

EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE PRIMER AÑO SEGÚN JORNADA

Año	2016	2017	2018	2019
Información UCSH				
Jornada Diurna	83%	87%	85%	84%
Jornada Vespertina	73%	86%	79%	82%
Información SIES Carreras Profesionales				
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, situación que se observa a partir de los últimos dos años, como se aprecia en la siguiente tabla:

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.

Estos datos demuestran que los mecanismos de identificación y apoyo asociados al perfil de ingreso han sido efectivos.

Por último, la Universidad ha instalado una serie de mecanismos que le permiten abordar el proceso de enseñanza con altos estándares de calidad, de manera equivalente 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, cursos optativos y electivos para formación integral, menciones, desarrollo de prácticas profesionales, servicios estudiantiles, recursos de aprendizaje e infraestructura, entre otros.

- 2.3. Respecto al Proceso de Enseñanza se indicó que, *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*¹³⁶.

La Dirección de Docencia ha instalado mecanismos que, a través de análisis y estudios, le permiten evaluar la eficacia de su programa de acompañamiento. En 2019 se reestructuró este programa, formándose la Unidad de Acompañamiento Académico, la que realizó una actualización del 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.

Dicha unidad, en el 2019, comienza el ajuste de su propuesta de acompañamiento. Esto, en función de los cambios realizados por la implementación del rediseño curricular. Además, se ajusta la selección de factores para la implementación del Sistema de Alerta Temprana, con el objeto de trabajar de forma más estrecha la relación entre deserción y el conjunto de variables sociodemográficas y de rendimiento académico, debido a la necesidad de realizar procesos de acompañamiento académico de forma oportuna. Este proceso favorece la identificación de los estudiantes nuevos, y antiguos, en situación de riesgo académico, lo que permite que los directivos de cada una de las Escuelas, realicen el seguimiento específico respectivo.

136. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 7.

Por otra parte, la opción definida institucionalmente para el acompañamiento académico se ha desarrollado, principalmente, por medio de mentorías académicas. Éstas son solicitadas a la Dirección de Docencia por cada Escuela que identifique alguna situación de riesgo en el avance académico de sus estudiantes. De esta forma se diseña un plan de trabajo en conjunto con las Escuelas, lo que permite ajustar las respuestas a los requerimientos expuestos a la Dirección.

Durante el año 2020, además, se asume la responsabilidad de realizar acompañamiento académico a estudiantes en situación de discapacidad.

- 2.4. Respecto a la Dotación Docente se indicó que, *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*¹³⁷.

En 2018, se actualizó el Reglamento del Académico¹³⁸, 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, cuya convocatoria es realizada por el Vicerrector Académico. La cantidad de plantas académicas es fijada en forma anual por el Rector y bienalmente, por resolución de Vicerrectoría Académica, se establece el cronograma y responsables para cada proceso de categorización y promoción académica. En dicha convocatoria debe establecerse el funcionamiento de la Comisión de Jerarquización Académica, como instancia supervisora del proceso¹³⁹.

Para dar cumplimiento al reglamento del Académico la Vicerrectoría Académica preparó y presentó para la autorización de Rectoría un Procedimiento de Jerarquización Académica que permitirá el funcionamiento de la Comisión de Jerarquización, según lo establecido en el mencionado reglamento. Con este instrumento aprobado se procederá a la re-jerarquización del personal académico de la planta ordinaria y especial de la Universidad durante el segundo semestre del año 2020 y el primer semestre 2021.

Al término de cada proceso de calificación, el Director de la unidad académica puede hacer recomendaciones de cambios al Decano producto de nuevos antecedentes, las cuales deben ser aprobadas por el Vicerrector Académico, para que sean difundidas y consideradas en el siguiente proceso. Esta calificación tiene un carácter integral y considera todos los ámbitos del desempeño del académico, considerándose para su promoción en la carrera académica, su permanencia en la Universidad y la determinación de sus remuneraciones variables¹⁴⁰.

137. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 8.

138. Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH.

139. Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH, página 10.

140. Resolución de Rectoría N° 2018/060, UCSH, página 12.

- 2.5. Respecto a los estudiantes se señaló que, *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*¹⁴¹.

Además, en las condiciones de operación y resultados se planteó que, *las tasas de progresión académica muestra avances en materia de retención al primer año y se revela la existencia de un 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*¹⁴².

La Dirección de Docencia realiza análisis y estudios de manera sistemática sobre la progresión de estudiantes. Durante 2017, realizó el estudio Factores que inciden en la retención académica de la Educación Superior: el caso de la UCSH, para identificar los factores que inciden en la retención de los estudiantes de primer año de las cohortes de los años 2014 y 2015 y orientar y ajustar los programas de apoyo que la Universidad está implementando para mejorar estos resultados en este ámbito. De manera general, la universidad ha logrado mantener buenos resultados de retención, a la vez que mejorar su titulación oportuna, gracias a las acciones de diagnóstico, apoyo, acompañamiento que lleva a cabo, lo que complementa la organización del proceso formativo orientada a favorecer retención y progresión de los estudiantes en el plan de estudios.

- 2.6. Respecto a los estudiantes se indicó que, *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*¹⁴³.

Esta debilidad ha sido remediada. A partir de 2016, la Universidad 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 y graduados a nivel institucional. Luego de esta implementación, en 2018 se lleva a cabo el proceso de re-estructuración del área, denominándose Alumni UCSH. Aparejado a lo anterior, se genera un nuevo modelo de trabajo en concordancia con los lineamientos institucionales, estableciendo las siguientes líneas estratégicas:

- Sistematización y seguimiento: con el objeto de conocer situación laboral, índices de movilidad profesional e información sobre formación académica de titulados y 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 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 y graduados y empleadores.
- Beneficios y servicios, a nivel interno: descuentos en formación continua y postgrados, acceso con precios preferentes a cursos de natación, acceso a la biblioteca UCSH y a cuenta de correo UCSH; y a nivel externo, donde se incluyen convenios con empresas en deporte, la salud y la recreación.

141. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 9

142. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 11

143. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile, página 9

- Actualización profesional y formación continua: 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 y graduados.
- Acompañamiento a la vida laboral: programa implementado a través del Área Alumni con el objetivo de 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	-	-	159	220
Taller apresto Laboral	Cantidad anual	-	-	14	6
	Egresados participantes anual	-	-	153	102
Campaña credencial Alumni	Cantidad de Beneficiarios anual	-	-	-	1.166
Bolsa de empleo	Cantidad de Egresados postulantes	-	-	35	57
	Cantidad de avisos publicados	-	-	39	38
Beca de Formación continua / CES	Cantidad de Egresados	52	27	28	33
Beca Postgrado	Cantidad de Egresados	69	89	43	21
Acceso presencial biblioteca	Cantidad Egresados	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	-	10	18	20

Fuente: Unidad de Planificación y Análisis Institucional, DIPLADES

El Área Alumni UCSH genera las orientaciones y estándares institucionales para que las unidades académicas implementen las líneas estratégicas anteriormente desglosadas. De forma complementaria, se han generado instancias y mecanismos institucionales de evaluación, seguimiento y proyección del trabajo con titulados y 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 titulados y graduados.

Entre estas instancias se destacan los Consejo Consultivos, que sostienen una relación permanente de colaboración y reciprocidad con titulados, empleadores, socios comunitarios y socios estratégicos de cada carrera. Uno de las principales funciones de estos Comités ha sido retroalimentar el proceso formativo de las carreras, junto con mantener una participación activa en la validación externa de los perfiles de egreso en el proceso de rediseño curricular. Los contenidos mínimos de la tabla de la sesión es estos consejos son los siguientes:

- 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 UCSH.

También se destaca la Red Alumni UCSH, formada por más de mil miembros titulados y graduados de las diferentes carreras y programas de la Universidad, quienes participan proponiendo actividades en beneficio del colectivo. El objetivo de la Red es estrechar los lazos con quienes forman parte importante de la historia de la Universidad, fortaleciendo su desarrollo profesional mediante acciones concretas que emergen a partir de sus propias necesidades profesionales.

Para fortalecer el funcionamiento de Alumni-UCSH, en 2019 se contrataron 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. De esta manera, la plataforma Alumni UCSH cuenta hoy con comunidades virtuales, tablero de empleabilidad, redes de trabajo, mentorías, socialización entre titulados y accesos a la red de servicios que ofrece la Universidad, potenciando los dispositivos que ya poseen las carreras o programas para relacionarse con sus titulados, destacándose en la siguiente tabla los resultados alcanzados:

Acción	Número de Usuarios
Total de Inscritos	711
Visitas a la plataforma	2.052
Comunidades de Egresados	23

Adicionalmente, la Dirección de Planificación y Desarrollo realiza anualmente el *Estudio de Inserción Laboral* para dar cuenta de la situación de ocupación y desempeño que tienen sus titulados y graduados. También se ha realizado un Estudio de Empleadores para conocer la percepción que éstos tienen del desempeño de los egresados y retroalimentar a la Institución acerca de su labor formativa, además de establecer y potenciar canales de vinculación y comunicación. Ambos estudios buscan aportar con conocimiento para el proceso de cambio 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 titulados y graduados.

Por otra parte, se ha intencionado mejorar las acciones de seguimiento de titulados y vinculación con los empleadores dentro del Programa Quinquenal de Actividades del PDE. En esta línea, la siguiente tabla muestra que durante los dos últimos años se han incrementado las actividades en los planes anuales de trabajo de las Escuelas:

% de Escuelas que Planifican Actividades Referente a Titulados en sus Planes Anuales de Trabajo 2019				
Línea de acción	2016	2017	2018	2019
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 de la investigación para la docencia se indicó que, *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*¹⁴⁴.

Desde 2017, la Universidad viene realizando una serie estudios de apoyo a la docencia e institucionales, entre los que se destacan los señalados en la siguiente tabla:

Año	Nombre completo del proyecto	Objetivo general	Unidad
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 Universitaria de la década de los sesenta	¿Cómo el Concilio Vaticano II lo forma y lo hace tomar una posición de pastor que dialoga con todo aquello que hace parte de lo humano	Ciencias Religiosas
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 frecuencia de consumo de medicamentos no prescritos en comunidad UCSH y generar 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	IIFE

Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

144. Resolución de Acreditación Institucional N° 372, CNA Chile.

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 Universidad. Los estudios deben aportar al mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado y postgrado, en el marco de la misión y visión institucional. Además, deben 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 – PIAVU.
- Mecanismos de vinculación con los egresados UCSH.
- Caracterización de la población objetivo UCSH.

