

**ucsh**

**UNIVERSIDAD CATOLICA**  
**SILVA HENRIQUEZ**

# **INFORME INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN**

Santiago, 27 de Junio de 2008

## INFORME INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN

### CONTENIDO

<b>FICHA INSTITUCIONAL</b> .....	3
I. ANTECEDENTES GENERALES.....	3
II. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	4
1. Documentación Institucional.....	4
2. Información Sede.....	6
3. Información de las Carreras y Programas ofrecidos de Pregrado.....	12
III. OTROS ANTECEDENTES.....	23
1. Investigación y Desarrollo.....	23
2. Antecedentes Financieros.....	24
3. Procesos de Acreditación.....	29
<b>MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</b> .....	30
1. PRESENTACIÓN.....	30
2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	34
3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO.....	36
<b>ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	39
I. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	39
2. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	39
1.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	39
1.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal.....	47
1.3. Recursos Físicos y Tecnológicos.....	58
1.4. Recursos Financieros.....	64
1.5. Planificación del Desarrollo Institucional.....	74
1.6. Bases de Información.....	80
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....	85
2.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	85
2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal.....	89
2.3. Recursos Físicos y Tecnológicos.....	92
2.4. Recursos Financieros.....	94
2.5. Planificación del Desarrollo Institucional.....	96
2.6. Bases de Información.....	99
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	102

II. ÁREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO.....	104
1. VIGENCIA, APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	104
1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia Conducente a Título.....	104
1.2. Diseño y Provisión de Programas.....	114
1.3. Proceso de Enseñanza.....	119
1.4. Dotación Académica - Docente.....	131
1.5. Estudiantes.....	142
1.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia.....	148
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....	154
2.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia Conducente a Título.....	154
2.2. Diseño y Provisión de Programas.....	156
2.3. Proceso de Enseñanza.....	158
2.4. Dotación Académica - Docente.....	161
2.5. Estudiantes.....	165
2.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia.....	167
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	168
<b>AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>170</b>
1. AVANCES INSTITUCIONALES.....	170
1.1. Avances en los Programas de Desarrollo Académico.....	173
1.2. Avances en los Programas de Gestión Institucional.....	180
2. AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN 2005.....	185
<b>PLANES DE MEJORAMIENTO (AJUSTE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO).....</b>	<b>187</b>
PRESENTACIÓN.....	187
1. PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	189
1.1. Programa de Gobierno Universitario.....	189
1.2. Programa de Personal y Bienestar Institucional.....	191
1.3. Programa de Finanzas y Recursos Institucionales.....	193
2. PLAN DE MEJORAS ÁREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO.....	195
2.1. Programa de Docencia de Pregrado.....	195
2.2. Programa de Investigación y Docencia de Postgrado.....	199
2.3. Programa de Vinculación con el Medio.....	200
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO 1: CONSULTA A INFORMANTES CLAVES	
ANEXO 2: INFORMACIÓN METODOLÓGICA COMPLEMENTARIA: CONSULTA INFORMANTES CLAVES	
ANEXO 3: DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL	

## I. ANTECEDENTES GENERALES

1. INSTITUCIÓN	
Nombre de la Institución	Universidad Católica Silva Henríquez
Año de Fundación	1992
Año de Certificación de la Autonomía	2003
Casa Central	General Jofré 462
Sede	Casa Central

2. AUTORIDADES	
Presidente Junta Directiva	P. Leonardo Santibáñez Martínez, sdb
Rector	Sergio Torres Pinto
Vicerrector Académico	Adrián Rodrigo Fuentealba Jara
Vicerrector de Administración y Finanzas	Guillermo Escobar Alaniz
Secretaria General	Mónica Schürch Dattwyler

3. NIVELES DE FORMACION	
Nivel	Áreas de Conocimiento
Técnico	Ciencias Sociales
Profesional-Licenciatura	Administración y Comercio Ciencias Sociales Derecho Educación
Maestría	Educación
Postítulos-Diplomados	Administración y Comercio Ciencias Sociales Educación

4. MATRÍCULA NUEVA Y MATRÍCULA TOTAL 2008		
Nivel	Matrícula Nueva	Matrícula Total
Pregrado	1.355	4.704
Postgrado	60	87
Postítulo-Diplomados	489	489
<b>Total</b>	<b>1.904</b>	<b>5.280</b>

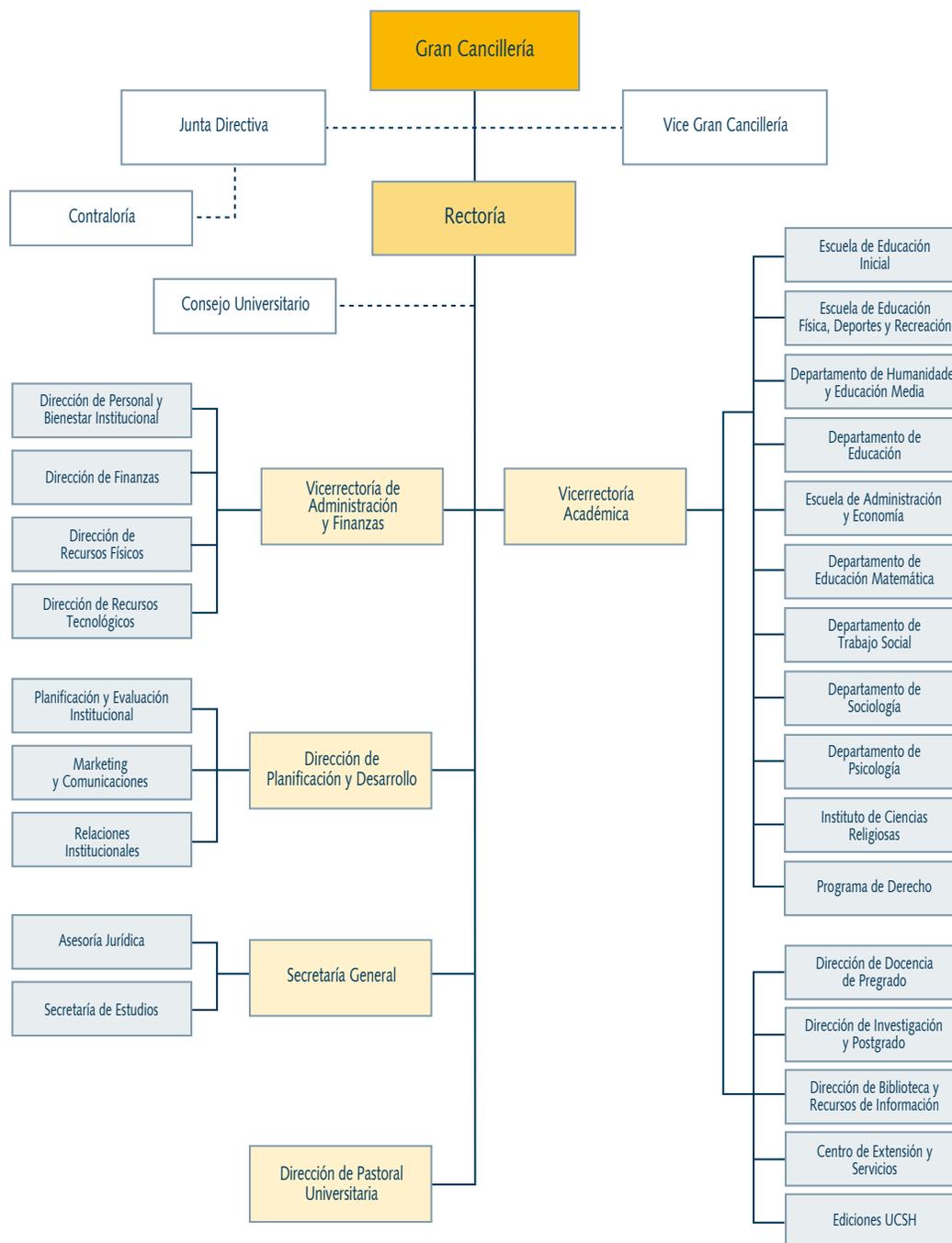
## II. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

### 1. DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL

#### Documentos

Plan de Desarrollo Estratégico 2006 - 2010	Anexo 3
Estatutos de la Universidad Católica Silva Henríquez 2008	Anexo 3
Acuerdo de Licenciamiento CSE	Anexo 3
Reglamento del Estudiante de Pre-Grado 2005	Anexo 3
Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS)	Anexo 3
Políticas para la presencia Salesiana en la Educación Superior 2003-2008	Anexo 3
Reglamento Orgánico 2005	Anexo 3
Política Institucional de Personal Agosto de 2006	Anexo 3
Modelo de Formación de la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez 2003	Anexo 3
Informe Institucional de Evaluación Marzo de 2005	Anexo 3

## Organigrama



## 2. INFORMACIÓN SEDE

Identificación Sede	
Nombre	Casa Central
Dirección	General Jofré 462
Año de Inicio de Actividades Académicas	1992

## Carreras Ofrecidas

Programas	Áreas de Conocimiento	Nivel
Técnico en Educación Social	Ciencias Sociales	Técnico
Auditoría Ingeniería Comercial Ingeniería en Administración	Administración y Comercio	Profesional /Licenciatura
Psicología Sociología Trabajo Social	Ciencias Sociales	
Derecho	Derecho	
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media Pedagogía en Educación Básica Educación Parvularia Pedagogía en Educación Diferencial Pedagogía en Castellano Pedagogía en Historia y Geografía Pedagogía en Educación Física Pedagogía en Inglés Pedagogía en Filosofía Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa Pedagogía en Educación Artística en Enseñanza Básica y Media	Educación	
Magíster en Educación Magíster en Educación Religiosa	Educación	Maestrías

Programas	Áreas de Conocimiento	Nivel
Postítulo Especialista en Trastornos Específicos del Lenguaje del habla del Niño	Educación	Postítulos
Postítulo en Metodologías de la Enseñanza del Inglés y Consolidación del Idioma		
Postítulo Especialización en la Mención en Expresión Corporal - Danza		
Postítulo Especialización en la Mención en Educación Física para Educación Básica		
Postítulo en la Enseñanza del Inglés para Educadoras de Párvulos y Profesores de Educación General Básica NB1		
Postítulo Especialización en la Mención en Lenguaje y Comunicación		
Postítulo Especialización en la Mención en Matemática para Profesores de Educación Básica		
Postítulo Especialización en la Mención en Artes Visuales para Profesores de Educación Básica, Educadoras de Párvulos y Diferencial		
Postítulo en Psicopedagogía e Inclusión		
Postítulo en Estimulación Temprana		
Postítulo de Mención en Discapacidad Cognitiva y Alteraciones Severas del Desarrollo		
Postítulo de Mención en Educación Física para Profesores de Educación Básica y Educación Física		
Postítulo de Mención en Matemáticas para profesores de Educación Básica - 2º Ciclo		
Postítulo de Mención en Educación Artística y Artes Visuales		
Postítulo de Mención en Lenguaje y Comunicación para 2º Ciclo Básico en Educación Básica		
Postítulo en Inglés para Educadoras de Párvulos y Profesores de Enseñanza Básica Primer y Segundo Ciclo Básico (con salida intermedia a Postítulo en Inglés 1º Ciclo Básico-NB1)		
Postítulo de Mención en Lenguaje y Comunicación para 2º Ciclo Básico de Educación Básica		
Postítulo de Mención en Matemáticas para profesores de Educación Básica - 2º Ciclo		
Postítulo de Mención en Educación Física para Profesores de Educación Básica y Educación Física		
Postítulo de Mención en Educación Artística y Artes Visuales		
Postítulo de Mención en Inglés para Profesores de Segundo Ciclo de Enseñanza Básica		

Programas	Áreas de Conocimiento	Nivel
Diplomado en Gestión Tributaria Diplomado en Gestión de Recursos Humanos y Coaching	Administración y Comercio	Diplomados
Diplomado en Mediación Familiar: una Visión Teórico y Práctica Diplomado en Violencia Intrafamiliar	Ciencias Sociales	

## Evolución de la Matrícula Nueva y Total

Universidad	Áreas	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
		Matrícula Nueva	Matrícula Total										
	Profesional-Licenciatura	1.058	4.300	1.087	4.317	992	4.178	1.000	4.195	1.288	4.532	1.328	4.663
	Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	23	23	27	41
	Magíster	-	-	-	-	23	23	21	35	41	55	60	87
	Postítulos	-	-	69	69	188	188	176	176	357	357	358	358
	Diplomados	-	-	-	-	101	101	75	75	83	83	131	131
	Universidad	1.058	4.300	1.156	4.386	1.304	4.490	1.272	4.481	1.792	5.050	1.904	5.280

## Evolución del Cuerpo Académico

Jornada Completa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doctor	9	7	8	9	10	11
Magíster	24	38	45	51	49	55
Profesional -Licenciatura	37	34	32	29	35	30
Total	70	79	85	89	94	96

Media Jornada	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doctor	1	1	1	5	4	4
Magíster	8	15	15	12	16	19
Profesional -Licenciatura	28	21	25	22	18	18
Total	37	37	41	39	38	41

Jornada Horas	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doctor	6	4	7	10	13	11
Magíster	39	45	60	57	65	83
Profesional -Licenciatura	163	138	102	113	175	201
Total	208	187	169	180	253	295

Total Académicos	315	303	295	308	385	432
------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## Evolución del Cuerpo Académico

Jornada Completa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doctor	9	7	8	9	10	11
Doctor (C)	7	19	7	10	16	20
Magíster	19	26	39	45	38	44
Profesional -Licenciatura	35	27	31	25	30	21
Total	70	79	85	89	94	96
Media Jornada	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doctor	1	1	1	5	4	4
Doctor (C)	1	4	8	5	2	3
Magíster	8	14	11	9	14	17
Profesional -Licenciatura	27	18	21	20	18	17
Total	37	37	41	39	38	41
Jornada Horas	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doctor	6	4	7	10	13	11
Doctor (C)	0	1	5	13	9	14
Magíster	39	44	56	50	62	73
Profesional -Licenciatura	163	138	101	107	169	197
Total	208	187	169	180	253	295
Total Académicos	315	303	295	308	385	432

### 3. INFORMACIÓN DE LAS CARRERAS Y PROGRAMAS OFRECIDOS DE PREGRADO

#### Evolución de la Matrícula Nueva y Total

Profesional-Licenciatura	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Matrícula Nueva	Matrícula Total										
Áreas												
Administración y Comercio	32	461	72	361	87	292	57	292	113	296	144	336
Ciencias Sociales	149	651	163	689	161	687	180	695	226	782	266	851
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	59	60	79	124
Educación	877	3.188	852	3.267	744	3.199	763	3.208	890	3.394	839	3.352
Profesional-Licenciatura	1.058	4.300	1.087	4.317	992	4.178	1.000	4.195	1.288	4.532	1.328	4.663
Técnico												
Áreas												
Administración y Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciencias Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	23	23	27	41
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	23	23	27	41

## Evolución de la Matrícula Nueva y Total

Magíster	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Matrícula Nueva	Matrícula Total										
Áreas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administración y Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciencias Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-	23	23	21	35	41	55	60	87
Magíster	-	-	-	-	23	23	21	35	41	55	60	87
Postítulo	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
Áreas	Matrícula Nueva	Matrícula Total										
Administración y Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciencias Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	69	69	188	188	176	176	357	357	358	358
Postítulo	-	-	69	69	188	188	176	176	357	357	358	358

## Evolución de la Matrícula Nueva y Total

Diplomados Áreas	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Matrícula Nueva	Matrícula Total										
Administración y Comercio	-	-	-	-	24	24	16	16	25	25	54	54
Ciencias Sociales	-	-	-	-	77	77	59	59	58	58	77	77
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diplomados	-	-	-	-	101	101	75	75	83	83	131	131

## Indicadores de Ingreso

Profesional-Licenciatura	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Matrícula/ Vacantes	Promedio PSU										
Áreas												
Administración y Comercio	80,0%	480,5	180,0%	503,9	158,2%	488,6	67,1%	574	188,3%	523,8	192,0%	532,7
Ciencias Sociales	106,4%	521,8	116,4%	508,1	87,0%	510,1	109,1%	519,5	129,1%	526,1	129,8%	528,7
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	131,1%	549,6	98,8%	527,6
Educación	103,8%	540,6	105,2%	510,8	96,0%	510,5	97,8%	520,7	119,5%	522,5	104,2%	522,5
Profesional-Licenciatura	103,2%	538,2	109,8%	510,4	97,7%	510,1	97,1%	520,9	125,7%	524,6	114,0%	524,6
Técnico												
Áreas												
Administración y Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciencias Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	115,0%	510,6	180,0%	486,8
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	115,0%	510,6	180,0%	486,8
Pregrado	103,2%	538,2	109,8%	510,4	97,7%	510,1	97,1%	520,9	125,5%	524,6	114,8%	524,6

## Indicadores de Ingreso

Magíster	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Matrícula/ Vacantes	Promedio PSU										
Áreas												
Administración y Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciencias Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-	153,0%	-	105,0%	-	102,5%	-	150,0%	-
Magíster	-	-	-	-	153,0%	-	105,0%	-	102,5%	-	150,0%	-
Postítulo												
Áreas												
Administración y Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciencias Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	76,7%	-	62,7%	-	83,8%	-	92,7%	-	81,4%	-
Postítulo	-	-	76,7%	-	62,7%	-	83,8%	-	92,7%	-	81,4%	-

## Indicadores de Ingreso

Diplomado	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Matrícula/ Vacantes	Promedio PSU										
Administración y Comercio	-	-	-	-	80,0%	-	53,3%	-	100,0%	-	77,1%	-
Ciencias Sociales	-	-	-	-	128,3%	-	98,3%	-	96,7%	-	110,0%	-
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diplomado	-	-	-	-	112,2%	-	83,3%	-	97,6%	-	93,6%	-

## Indicadores de Resultados

Profesional-Licenciatura	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Tasa de Retención	Tasa de Titulación										
Cohortes	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
Áreas												
Administración y Comercio	43,6%	37,3%	35,7%	32,4%	44,4%	34,7%	45,4%	42,1%	42,8%	33,7%	46,3%	38,0%
Ciencias Sociales	67,5%	56,7%	70,2%	62,8%	54,5%	50,4%	61,1%	54,9%	73,9%	73,9%	73,1%	66,9%
Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educación	65,9%	62,2%	64,8%	61,6%	64,9%	63,0%	71,8%	67,2%	78,4%	74,3%	71,3%	67,8%
Pregrado	60,1%	54,8%	57,2%	53,6%	58,8%	54,7%	64,9%	60,3%	71,5%	67,1%	68,4%	63,7%
Magíster	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
Cohortes	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
Áreas	Tasa de Retención	Tasa de Titulación										
Administración y Comercio												
Ciencias Sociales												
Derecho												
Educación					60,9%	60,9%	66,7%	66,7%	65,9%	65,9%		
Magíster					60,9%	60,9%	66,7%	66,7%	65,9%	65,9%		

## Indicadores de Resultados

Postítulo	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	Tasa de Retención	Tasa de Titulación										
Cohortes												
Áreas												
Administración y Comercio												
Ciencias Sociales												
Derecho												
Educación			89,9%	89,9%	95,7%	95,7%	94,3%	94,3%	77,3%	77,3%		
Postítulo			89,9%	89,9%	95,7%	95,7%	94,3%	94,3%	77,3%	77,3%		
Diplomado												
Cohortes												
Áreas												
Administración y Comercio					100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	88,0%	88,0%		
Ciencias Sociales					100,0%	100,0%	96,6%	96,6%	93,1%	93,1%		
Derecho												
Educación												
Diplomado					100,0%	100,0%	97,3%	97,3%	91,6%	91,6%		

## Indicadores de Resultados

Profesional-Licenciatura	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio	10,9	11,5	11,3	10,4	10,1	11,4
Ciencias Sociales						
Derecho						
Educación	9,3	8,8	8,9	8,4	8,5	8,6
Programas de 8 semestres	9,6	9,6	9,4	8,6	8,7	8,7
Profesional-Licenciatura	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio						
Ciencias Sociales						
Derecho						
Educación	11,0	10,4	10,6	10,6	10,2	12,0
Programas de 9 semestres	11,0	10,4	10,6	10,6	10,2	12,0
Profesional-Licenciatura	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio	13,3	13,0	12,5	13,3	12,8	12,5
Ciencias Sociales	12,0	12,4	11,3	11,1	10,6	11,3
Derecho						
Educación	11,9	11,6	11,1	11,0	10,8	10,8
Programas de 10 semestres	12,2	12,0	11,3	11,2	10,9	11,0

## Indicadores de Resultados

Magíster	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio						
Ciencias Sociales						
Derecho						
Educación			5,0	5,0		
Magíster 4 semestres			5,0	5,0		

Postítulo	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio						
Ciencias Sociales						
Derecho						
Educación		2,0	2,0	2,0	2,0	
Postítulos 2 semestres		2,0	2,0	2,0	2,0	

Postítulo	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio						
Ciencias Sociales						
Derecho						
Educación		3,0	3,0	3,0	3,0	
Postítulos 3 semestres		3,0	3,0	3,0	3,0	

Postítulo	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio						
Ciencias Sociales						
Derecho						
Educación			4,0	4,0	4,0	
Postítulos 4 semestres			4,0	4,0	4,0	

Diplomados	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas	Tiempo Real de Titulación					
Administración y Comercio			1,0	1,0	1,0	
Ciencias Sociales			1,0	1,0	1,0	
Derecho						
Educación						
Programas 1 semestre			1,0	1,0	1,0	

## III. OTROS ANTECEDENTES

## 1. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

## Proyectos de Investigación

	2003	2004	2005	2006	2007
Nº de Proyectos de Investigación y/o Desarrollo	0	0	2	4	4
Evolución del monto de recursos obtenidos por los proyectos de investigación con financiamiento externo	-	-	53.259.214	57.857.032	175.220.000
Evolución de la asignación de recursos propios destinados al financiamiento de proyectos internos de investigación	41.692.573	50.000.000	43.259.264	34.544.932	18.925.824
Total	41.692.573	50.000.000	96.518.480	92.401.968	194.145.828

Para el año 2008 se cuenta con 3 Mecesus con un monto total de

92.920.000
------------

**PROYECTO 1:** PROGRAMA DE NIVELACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS PARA ESTUDIANTES DESFAVORECIDOS QUE INGRESAN AL PRIMER AÑO DE EDUCACIÓN SUPERIOR: 30.770.000

**PROYECTO 2:** DISEÑO DE UNA NUEVA CARRERA DE PEDAGOGÍA EN CIENCIAS BASADA EN COMPETENCIAS, CON MENCIÓN EN QUÍMICA O BIOLOGÍA PARA LA ENSEÑANZA: 24.000.000

**PROYECTO 3:** FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN PRÁCTICA BASADA EN COMPETENCIAS, EN LAS CARRERAS DE PEDAGOGÍA COMO UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN: 38.150.000

## Publicaciones Institucionales

	2005	2006	2007
Nº de Publicaciones con Comité Editorial Reconocido	1	2	3
Administración y Comercio	-	-	1
Humanidades	1	2	2
Nº de Títulos de Revistas, Gráficas y Virtuales con Comité Editorial Reconocido	8	8	8

## 2. ANTECEDENTES FINANCIEROS

## Ejecución Presupuestaria 2007 y Presupuesto Projectado 2008

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2007( en miles de pesos)	
NGRESOS	8.898.117
Ingresos de Operación	8.449.877
Ingresos de Capital	448.239
Ingresos Tributarios	0
EGRESOS	8.363.889
Gastos de Operación	7.138.929
Gastos de Capital	1.215.057
Gastos Tributarios	9.904
Saldo Presupuestario	534.227

PRESUPUESTO PROYECTADO 2008( en miles de pesos)	
NGRESOS	9.730.215
Ingresos de Operación	9.328.215
Derechos y Aranceles	8.363.659
Venta de Bienes y Servicios	919.800
Ingresos por Transferencias Corrientes	44.757
Ingresos de Capital	377.000
Aportes Institucionales	52.000
Ventas de Activos	0
Recuperación de Prestamos	270.000
Ingresos Financieros	55.000
Endeudamiento	0
Ingresos Tributarios	25.000
EGRESOS	9.998.278
Egresos de Operación	8.194.309
Gastos de Personal	5.893.951
Gastos de Consumo	2.094.858
Gastos por Transferencias	205.500
Egresos de Capital	1.795.970
Gastos de Inversión	1.298.501
Servicio de la Deuda	497.468
Egresos Tributarios	8.000
Saldo del Ejercicio	-268.063
Saldo Inicial	377.423
Saldo Final	109.359

## Estados Financieros Auditados (2005-2006-2007)

<b>BALANCE GENERAL ( en miles de pesos)</b>			
	<b>ACTIVOS</b>		
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			
Disponible: caja y bancos	63.537	147.264	244.579
Depósitos a plazo/Fdos Mutuos	521.683	426.634	886.306
Cuentas por cobrar (neto)	620.312	492.148	451.788
Documentos por cobrar (neto)	5.142.639	4.506.224	6.234.826
Deudores varios	37.961	23.018	46.595
Impuestos por recuperar	31.066	63.049	35.001
Gastos anticipados	393.070	283.648	461.924
Activos con restricciones	0	0	0
Imptos. diferidos corto plazo	0	0	0
<b>Total activo circulante</b>	<b>6.810.268</b>	<b>5.941.985</b>	<b>8.361.019</b>
<b>ACTIVO FIJO:</b>			
Terrenos	808.213	1.747.322	1.835.210
Obras en curso	29.677	1.049	0
Construcciones e Instalaciones	5.122.220	5.451.533	5.693.121
Activos en Leasing	0	0	0
Muebles y útiles	267.288	313.693	354.885
Máquinas, equipos oficina y computación	861.167	947.558	1.015.025
Vehículos	0	116.356	115.539
Depreciación acumulada	-1.759.513	-2.099.190	-2.423.335
<b>Total activo fijo</b>	<b>5.329.052</b>	<b>6.577.272</b>	<b>6.590.445</b>
<b>OTROS ACTIVOS:</b>			
Inversiones en otras sociedades	131.265	131.265	131.265
Intangibles	103.804	132.654	125.314
Otros	189.000	9.798	12.395
Imptos. diferidos largo plazo	0	0	0
<b>Total de otros activos</b>	<b>424.069</b>	<b>273.717</b>	<b>268.974</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>12.563.389</b>	<b>12.792.974</b>	<b>15.220.437</b>

## Estados Financieros Auditados (2005-2006-2007)

<b>BALANCE GENERAL ( en miles de pesos)</b>			
	<b>PASIVOS</b>		
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>			
Obligaciones con bancos corto plazo	0	0	0
Obligaciones con bancos a largo plazo con vencimiento dentro de un año	271.509	381.286	393.645
Obligaciones leasing corto plazo	0	0	0
Cuentas por pagar	127.456	128.947	84.591
Acreedores varios corto plazo	357.319	291.837	354.015
Impuesto por pagar	1.139	1.540	1.041
Retenciones	97.710	100.967	108.753
Provisiones	263.784	226.004	308.927
Ingresos percibidos por anticipado	5.403.169	4.808.537	6.748.533
Otros pasivos circulantes	0	0	0
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>6.522.085</b>	<b>5.939.118</b>	<b>7.999.505</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO:</b>			
Obligaciones con bancos	1.835.846	2.467.326	2.055.386
Obligaciones por Leasing	0	0	0
Otros pasivos de largo plazo	0	0	0
<b>Total pasivo largo plazo</b>	<b>1.835.846</b>	<b>2.467.326</b>	<b>2.055.386</b>
<b>PATRIMONIO:</b>			
Patrimonio	531.148	520.223	484.379
Resultados acumulados	2.512.963	2.901.093	2.869.800
Revalorización capital	712.292	784.140	1.032.349
Resultado del ejercicio	449.053	181.073	779.018
<b>Total patrimonio</b>	<b>4.205.456</b>	<b>4.386.528</b>	<b>5.165.546</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>12.563.387</b>	<b>12.792.973</b>	<b>15.220.437</b>

## Estados Financieros Auditados (2005-2006-2007)

<b>ESTADO DE RESULTADO (en miles de pesos)</b>			
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL:</b>			
<b>Ingresos operacionales:</b>			
Donaciones	44.645	9.304	51.805
Ingresos por servicios Pre-Grado	7.510.372	7.053.946	7.652.323
Ingresos por servicios Post-Grado	0	19.085	35.851
Ingresos CES	0	628.258	734.972
Aporte fiscal indirecto	3.375	4.886	4.160
Ingresos por proyectos	0	12.312	24.179
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>7.558.392</b>	<b>7.727.791</b>	<b>8.503.290</b>
<b>Gastos operacionales:</b>			
Sueldos y leyes sociales	-4.733.506	-4.976.481	-5.110.213
Gastos generales	-1.205.523	-1.391.288	-1.351.703
Gastos administrativos	-476.614	-479.343	-512.783
Gastos de proyectos	0	0	0
Depreciaciones y amortizaciones	-519.714	-517.172	-519.804
Castigo deudas incobrables	-100.463	-102.104	-198.823
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>-7.035.820</b>	<b>-7.466.388</b>	<b>-7.693.326</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>522.572</b>	<b>261.403</b>	<b>809.964</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL:</b>			
<b>Ingresos no operacionales:</b>			
Renta de inversiones	19.123	42.910	64.953
Otros ingresos no operacionales	46.722	18.862	30.840
<b>Total ingresos no operacionales</b>	<b>65.845</b>	<b>61.772</b>	<b>95.793</b>
<b>Pérdidas no operacionales:</b>			
Gastos financieros	-140.469	-141.088	-146.685
Otros egresos fuera de explotación	-61	-2.118	-3.768
<b>Total pérdida no operacional</b>	<b>-140.530</b>	<b>-143.206</b>	<b>-150.453</b>
<b>Resultado no operacional</b>	<b>-74.685</b>	<b>-81.434</b>	<b>-54.660</b>
Corrección monetaria	1.165	1.105	23.714
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>	<b>449.053</b>	<b>181.074</b>	<b>779.018</b>
Impuesto a la renta	0	0	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>449.053</b>	<b>181.074</b>	<b>779.018</b>

## Estados Financieros Auditados (2005-2006-2007)

FLUJO EFECTIVO (en miles de pesos)			
	2005	2006	2007
Flujo neto positivo (negativo)			
Por actividades de la operación	845.145	695.555	1.401.075
Por actividades de financiamiento	-315.815	740.624	-399.874
Por actividades de inversión	-290.706	-1.446.428	-389.275
Flujo neto positivo (negativo) del periodo	238.624	-10.249	611.926
Variación neta del efectivo y equivalente	237.205	-11.322	556.988
Saldo final de efectivo y efectivo equivalente	585.222	573.897	1.130.885

## Flujo Projectado de Caja (2008-2009-2010-2011-2012)

PROYECCION DE CAJA PROYECTADO (en millones de pesos)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Derechos y Aranceles	8.364	8.958	9.446	9.959	10.309
Venta de Bienes y Servicios	920	963	1.007	1.052	1.099
Ingresos por Transferencias Corrientes	45	45	47	50	52
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>9.328</b>	<b>9.966</b>	<b>10.500</b>	<b>11.060</b>	<b>11.460</b>
Aportes Institucionales	52	55	488	61	64
Recuperación de Prestamos	270	285	304	304	323
Endeudamiento	0	0	5.942	0	0
Otros Ingresos	80	96	99	103	106
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>402</b>	<b>436</b>	<b>6.833</b>	<b>467</b>	<b>493</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>9.730</b>	<b>10.402</b>	<b>17.333</b>	<b>11.527</b>	<b>11.953</b>
Gastos de Personal	5.894	6.224	6.490	6.744	6.985
Gastos de Consumo	2.095	2.022	2.104	2.190	2.781
Gastos por Transferencias	205	213	220	229	237
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>8.194</b>	<b>8.458</b>	<b>8.815</b>	<b>9.162</b>	<b>10.003</b>
Gastos de Inversión	1.299	848	8.432	900	900
Servicio de la Deuda	497	422	780	793	806
Otros Gastos	8	8	8	8	8
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>1.804</b>	<b>1.278</b>	<b>9.220</b>	<b>1.701</b>	<b>1.714</b>
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>9.998</b>	<b>9.737</b>	<b>18.035</b>	<b>10.863</b>	<b>11.717</b>
<b>Saldo del Ejercicio</b>	<b>-268</b>	<b>665</b>	<b>-702</b>	<b>665</b>	<b>236</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>377</b>	<b>109</b>	<b>775</b>	<b>73</b>	<b>738</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>109</b>	<b>775</b>	<b>73</b>	<b>738</b>	<b>974</b>

## 3. PROCESOS DE ACREDITACIÓN

## Acreditación de Programas de Pregrado

Programa	Agencia	Resultado	Año Acuerdo Cnap	Desde	Hasta
Pedagogía en Religión Educación Básica y Media	Cnap	3 años	2006	12/12/06	12/3/10
Pedagogía en Educación Básica	Cnap	5 años	2006	12/12/06	12/3/12
Educación Parvularia	Cnap	4 años	2006	12/12/06	12/3/11
Pedagogía en Castellano	Cnap	3 años	2006	12/12/06	12/3/10
Pedagogía en Historia y Geografía	Cnap	2 años	2006	12/12/06	12/3/09
Pedagogía en Educación Física	Cnap	4 años	2006	12/12/06	12/3/11
Pedagogía en Inglés	Cnap	4 años	2006	12/12/06	12/3/11
Pedagogía en Filosofía	Cnap	4 años	2006	12/12/06	12/3/11
Ingeniería Comercial	Cnap	no acreditada	2007	-	-
Trabajo Social	Cnap	3 años	2007	26/6/07	26/9/10
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Cnap	2 años	2006	12/12/06	12/3/09

## MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

### 1. PRESENTACIÓN

La Universidad Católica Silva Henríquez es una corporación de derecho privado, creada el 5 de enero de 1990, como Universidad Blas Cañas, mediante acta constitutiva reducida a escritura pública el 15 de enero del mismo año en la 26ª Notaría de Santiago, inscrita en el Registro de Universidad del Ministerio de Educación el 16 de enero y publicada en el Diario Oficial del 10 de marzo de 1990. Su funcionamiento fue aprobado por Decreto Exento N° 246 de 1991 del Ministerio de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial del 9 de septiembre de 1991, iniciando sus actividades académicas en marzo de 1992.

Por los Estatutos Generales y Declaración de Principios, aprobados por la Conferencia Episcopal de Chile en el Decreto N° 75 de 7 de enero de 1993, fue reconocida como Universidad Católica y se establecieron, como Socios Activos de ella, la Conferencia Episcopal de Chile y la Congregación Salesiana de Chile. El Ministerio de Educación dio curso a los estatutos mencionados con fecha 6 de julio de 1993.

El 26 de septiembre de 1997, los Socios Activos suscribieron un convenio cuyas principales disposiciones se reflejaron en una modificación de los Estatutos Generales. En este convenio, por una parte, se estableció que la Congregación Salesiana asumía la dirección superior de la Universidad, manteniéndose la Conferencia Episcopal de Chile como Socio Activo y, por otra, se efectuó el cambio de su nombre a Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.

Posteriormente, por solicitud de la Conferencia Episcopal de Chile, los socios activos acordaron aceptar su retiro de la Corporación e incorporar a la Fundación Obra Don Bosco en su reemplazo. Esta situación fue refrendada mediante modificación de los Estatutos Generales, aprobada por Asamblea Extraordinaria de Socios del 28 de agosto de 2007. El Ministerio de Educación dio curso a los nuevos estatutos el 2 de enero de 2008 y su entrada en vigencia se produjo el 1 de marzo de 2008.

La modificación de los estatutos también implicó cambios en la estructura del gobierno de la Universidad, que en lo sustancial significó separar las atribuciones de los socios y la participación de la comunidad universitaria en dicho gobierno, mediante la incorporación de una Junta Directiva, como Directorio de la Corporación con participantes nombrados exclusivamente por los Socios Activos.

En septiembre de 2002 la Universidad presentó al Consejo Superior de Educación el Informe de Análisis Institucional para su licenciamiento (acreditación) como institución autónoma. Por Acuerdo N° 17/2003 adoptado el 2 de enero de 2003, el referido Consejo reconoció a la Universidad Católica Silva Henríquez la plena autonomía institucional y la facultad de otorgar toda clase de títulos y grados académicos. Dicho acuerdo fue publicado en el Diario Oficial de 31 de mayo del mismo año.

La Universidad es una institución sin fines de lucro y realiza su financiamiento por los ingresos que obtiene de los programas de formación que imparte y los servicios académicos que ofrece; de los concursos públicos y privados en que participa mediante la presentación de proyectos; y de los aportes privados o públicos que se le conceden. La totalidad de estos ingresos son destinados al financiamiento de sus actividades, inversiones y obligaciones.

En el año 2004, la Universidad participó voluntariamente en el tercer ciclo del proyecto piloto de acreditación institucional, realizado por la anterior Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la que

por Acuerdo de Acreditación Institucional N° 29 adoptado el 11 de octubre de 2005 acreditó a la Universidad en el ámbito de la gestión institucional y la docencia conducente a título, por un plazo de tres años.

Actualmente, la Universidad realiza docencia de pregrado a través de 19 programas de formación, correspondientes a 11 en el área de Educación (Educación Parvularia, Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Inglés, Pedagogía en Filosofía, Pedagogía en Educación Artística para Básica y Media, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa y Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media); 3 en el área de Administración y Comercio (Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración y Auditoría); y 5 en el área de Ciencias Sociales (Trabajo Social, Sociología, Psicología, Derecho y Técnico Universitario en Educación Social).

La institución es la universidad privada con mayor número de programas de pregrado acreditados<sup>1</sup>: 11 de los 15 programas en condiciones de hacerlo, participaron voluntariamente en la acreditación de carreras ante la anterior CNAP, 10 de las cuales fueron acreditadas en plazos de: 5 años (Pedagogía en Educación Básica); 4 años (Educación Parvularia Pedagogía en Filosofía, Pedagogía en Inglés y Pedagogía en Educación Física); 3 años (Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Religión y Trabajo Social); y 2 años (Pedagogía en Historia y Geografía y Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa). La carrera de Ingeniería Comercial no fue acreditada.

A partir del año 2005, en el área de Educación se está impartiendo el Magíster en Educación con menciones en Currículum e Innovaciones Pedagógicas y en Gestión y Liderazgo Pedagógico y desde el año 2007 se da inicio al Magíster en Educación Religiosa, con Menciones en Pastoral Catequética y en Pastoral Educativa.

Cabe destacar que la Universidad es continuadora del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas (IPES Blas Cañas) fundado en 1981, el que finalizó la titulación de sus egresados el 31 de diciembre de 1996. Por otra parte, desde 1992 al 2007, la UCSH ha tenido un ingreso de 16.373 estudiantes y otorgado grados académicos y títulos profesionales a 8.825 egresados.

La Universidad, para la realización de actividades de investigación, destina anualmente fondos concursables para el financiamiento de proyectos de investigación de sus unidades académicas, con la coordinación de la Dirección de Investigación y Postgrado. A través de Ediciones UCSH, realiza la gestión editorial de las publicaciones periódicas de las unidades académicas, así como de las publicaciones seriadas y monográficas, cuya producción es supervisada a través de comités editoriales.

A través del Centro de Extensión y Servicios, la Universidad ofrece programas de formación continua, capacitación laboral, asesorías técnicas, extensión cultural y servicios a la comunidad, en sus áreas de especialidad.

Bajo la dependencia de la Escuela de Psicología se encuentra el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC); y del Departamento de Sociología, el Centro de Estudios en Juventud (CEJU). Ambos realizan o participan en investigaciones y estudios de su especialidad, en actividades de prestación de servicios y tienen un significativo intercambio con entidades afines nacionales y/o extranjeras.

---

1. Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile): [http://www.cnachile.cl/acreditacion/ac\\_carreras.html](http://www.cnachile.cl/acreditacion/ac_carreras.html)

La Universidad forma parte de la red de Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS, con 61 Instituciones en el mundo); de la Federación Mundial de Universidades Católicas (FIUC, con 195 Instituciones en el mundo); del Capítulo Chileno de Universidades Católicas (8 Instituciones en el país); y de la Corporación de Universidades Privadas Chilenas (18 Instituciones en el país).

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

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

Junta Directiva	
Nombre	Cargo
P. Leonardo Santibáñez Martínez, sdb.	Presidente y Gran Canciller
P. Carlos Ordóñez Valenzuela, sdb.	Director
P. José Lino Yáñez Caiga, sdb	Director
Francisco Javier Gil Llambias	Director
Ernesto Schiefelbein Fuenzalida	Director
Malko Koljatic Maroevic	Director

Consejo Universitario	
Nombre	Cargo
Sergio Torres Pinto	Rector
Adrián Rodrigo Fuentealba Jara	Vicerrector Académico
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
P. Mauricio Montoya Márquez, sdb.	Director de Pastoral Universitaria
Luis Poblete Belmar	Director del Departamento de Educación
Jorge Ávila Contreras	Director del Departamento de Educación Matemática
José Albucco Henríquez	Director del Departamento de Humanidades y Educación Media
Ximena Rojas Retamal	Directora del Departamento de Psicología
Justino Gómez de Benito	Director del Departamento de Sociología
Daniela Sánchez Stürmer	Directora del Departamento de Trabajo Social
Álvaro Acuña Vercelli	Director de la Escuela de Administración y Economía
Alejandro Loyola Licata	Director de la Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación
Patricia Barrientos Díaz	Directora de la Escuela de Educación Inicial
Isabel Gómez Rojas	Directora del Instituto de Ciencias Religiosas
Elvira Palma Gajardo	Representante de los Académicos
Sergio Torres Balchen	Representante de los Académicos
Oriana Reyes Mier	Representante del Personal de Gestión
Jorge Alfaro Verdugo	Representante de los Estudiantes

Autoridades Superiores Unipersonales	
Nombre	Cargo
P. Leonardo Santibáñez Martínez, sdb.	Presidente y Gran Canciller
P. Carlos Ordóñez Valenzuela, sdb.	Vice Gran Canciller
Sergio Torres Pinto	Rector
Adrián Rodrigo Fuentealba Jara	Vicerrector Académico
Guillermo Escobar Alaniz	Vicerrector de Administración y Finanzas
Mónica Schurch Dattwyler	Secretaría General

Directivos	
Nombre	Cargo
Eduardo Rojas Zepeda	Director de Planificación y Desarrollo
P. Mauricio Montoya Márquez, sdb.	Director de Pastoral Universitaria
Héctor Concha San Martín	Director de Docencia de Pregrado
Oscar Maureira Cabrera	Director de Investigación y Postgrado
Carlos Molina Millán	Director de Biblioteca y Recursos de Información
Claudio Tagle Ossa	Director del Centro de Extensión y Servicios
Rosa Velásquez Galindo	Directora de Personal y Bienestar Institucional
Lucy Verdejo Espínola	Directora de Finanzas
Armando Salvatierra Ibara	Director de Recursos Físicos
Rodrigo Parra Manquilef	Director de Recursos Tecnológicos
Miriam Osorio Gómez	Secretaria de Estudios
Álvaro Acuña Vercelli	Director de la Escuela de Administración y Economía
Alejandro Loyola Licata	Director de la Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación
Patricia Barrientos Díaz	Directora de la Escuela de Educación Inicial
Luis Poblete Belmar	Director del Departamento de Educación
Jorge Ávila Contreras	Director del Departamento de Educación Matemática
José Albucco Henríquez	Director del Departamento de Humanidades y Educación Media
Ximena Rojas Retamal	Directora (I) del Departamento de Psicología
Justino Gómez de Benito	Director del Departamento de Sociología
Daniela Sánchez Stürmer	Directora del Departamento de Trabajo Social
Isabel Gómez Rojas	Directora del Instituto de Ciencias Religiosas
Fabiola Vergara Ceballos	Coordinadora del Programa de Derecho

## 2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Universidad, desde su creación, ha contado con una definición clara de sus propósitos y objetivos, los que se han precisado y perfeccionado desde 1995, mediante un esfuerzo sistemático y continuo de planificación estratégica que ha orientado su desarrollo. Asimismo, posterior a la obtención de su autonomía, ha sido voluntad de la Universidad participar en los procesos de acreditación institucional y de programas que se realizan en el país, desde el año 2004, a fin de verificar, mediante evaluación externa, el cumplimiento de sus propósitos.

En este contexto, en el año 2006 se aprobó el Proyecto Institucional y el tercer Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2006 – 2010<sup>2</sup>. De acuerdo a su Proyecto Institucional, la Universidad forma parte de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y en unión con ellas, afirma su opción preferente por los jóvenes de ambientes populares, a los que ofrece una formación orientada a una permanente búsqueda de calidad, identidad y responsabilidad.

Asimismo, la Universidad se define como una comunidad formada por académicos, estudiantes y personal de gestión, que asume la excelencia y la calidad propias de la academia y cuida, al mismo tiempo, la calidad humana de la vida universitaria y de sus procesos, potenciada por la fe y el carisma salesiano y por la decisión de ser una institución socialmente responsable y en permanente esfuerzo de autoevaluación y de crecimiento en su quehacer académico y en su gestión.

Como Universidad Católica, asume la inspiración cristiana que ilumina 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 de culturas, en un estilo intelectual riguroso y crítico, y expresa además, un compromiso institucional de la Congregación Salesiana al servicio de la sociedad y de la misma Iglesia en el ámbito universitario.

Como Universidad Salesiana, asume la experiencia educativa iniciada por San Juan Bosco traída a Chile con la llegada de los misioneros salesianos en 1887, y que nutrió, también, la obra y las acciones del Cardenal Silva Henríquez, quien movido por la urgente caridad de Cristo motivó a nuestra sociedad a dar pan y casa a los necesitados, educación y fe especialmente a los jóvenes, justicia social y dignidad humana a los excluidos y oprimidos, y en los momentos más duros de nuestra historia llamó a cuidar el alma a Chile.

Esta experiencia salesiana y el legado del Cardenal Raúl Silva Henríquez se reflejan en una opción por la formación de jóvenes y trabajadores; en un clima de acogida, que facilita la formación de una comunidad en reciprocidad y participación, y la integración de la cultura, la vida y la fe.

De acuerdo a la Misión establecida en el Proyecto Institucional, la Universidad es una comunidad académica que de forma rigurosa, crítica y propositiva, promueve el desarrollo de la persona humana y de la sociedad chilena, principalmente por medio de la formación superior y complementada con la investigación y el servicio a la comunidad, a partir de un modelo inspirado por el sistema educativo salesiano.

Por otra parte, dicho proyecto establece como Visión, a partir del ideario formativo de don Bosco y del legado del Cardenal Silva Henríquez, el que la Universidad quiere ser reconocida en la comunidad

---

2. Aprobado por el Consejo Universitario, en sesiones ordinarias del 30 de Agosto y 27 de Septiembre de 2006.

nacional e internacional, como una institución de educación superior católica y salesiana, abierta al diálogo y respetuosa de la diversidad cultural, que se proyecta institucionalmente hacia la consolidación de su identidad mediante el ejercicio riguroso del quehacer académico y del testimonio de vida de sus miembros y que:

- Favorece la formación superior de calidad, para personas, en particular jóvenes, procedentes de ambientes populares y del mundo del trabajo, en un clima de respeto y amabilidad.
- Promueve la investigación y el servicio a la comunidad, prestando especial atención a las necesidades y al desarrollo del mundo juvenil y de los sectores sociales más desventajados de nuestro país.
- Forma personas que vivan comprometidas con la justicia para hacer una sociedad más solidaria y humana.
- Promueve en la sociedad propuestas formativas que incidan en los procesos educativos y en las políticas sobre juventud.

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

- a) La libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.
- b) Una concepción de persona inspirada en el Evangelio que la pone en el centro de la vida y la promueve en su integridad y en cuanto sujeto de conciencia, libertad y responsabilidad.
- c) Un sentido ético que pone énfasis en la promoción de la justicia y de una cultura de la solidaridad.
- d) Un diálogo entre culturas y religiones diversas, entre cultura-ciencia-técnica y fe que facilite la inculturación del Evangelio.
- e) Una sensibilidad y atención académica al mundo de los jóvenes para colaborar con ellos y desde ellos en el desarrollo de sus talentos y en la superación de sus nuevas y actuales pobreza.
- f) Una perspectiva ecológica integral atenta a la preservación de la naturaleza y a la distribución más sustentable y equitativa de los recursos.

Con relación a los ámbitos en que la Universidad se desarrollará preferentemente, el Proyecto Institucional define: las ciencias de la educación y formación, las ciencias orientadas al conocimiento y a la transformación de la sociedad y, en particular, del mundo juvenil, las ciencias religiosas y para la evangelización y la pastoral, las ciencias de la comunicación y las ciencias técnicas y tecnológicas.

Por su parte, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, se establecen los siguientes propósitos principales, respectivamente en los ámbitos de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio:

- 1° Ampliar la oferta de programas en todos sus niveles (pregrado, postgrado y continua), en un mayor número de áreas del conocimiento, de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, aumentando a 4.500 la matrícula de estudiantes.
- 2° Fomentar la investigación en las unidades académicas y el desarrollo de las capacidades investigativas de los académicos, para su inserción en el sistema nacional de ciencia y tecnología.
- 3° Fomentar la participación en redes universitarias, la actualización de los académicos, la formación continua de los egresados, el servicio a la comunidad local, la producción editorial y, en especial, la vinculación de la Universidad y sus unidades con la red de obras salesianas.

Por su parte, en este plan se ha establecido como objetivo, la ampliación del desarrollo académico de la Universidad a nuevas áreas del conocimiento, consolidando su presencia en las áreas de educación y ciencias sociales<sup>3</sup>, mediante un mejoramiento de la calidad académica de la docencia en todos sus niveles, de la investigación y la vinculación con el medio.

Asimismo, en el ámbito de la gestión institucional se ha definido como objetivo, el mejoramiento de las políticas y mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad y de la identidad católica y salesiana, para el logro de los resultados definidos en los planes anuales de trabajo, en cumplimiento de los propósitos institucionales definidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.

### 3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

La Universidad asume, desde un punto de vista legal, el sistema de gobierno establecido para las Corporaciones de derecho privado en el Código Civil, en el Reglamento sobre Personalidad Jurídica y en la Ley Orgánica sobre Educación, con las características propias de las Instituciones de Educación Superior, en particular de las Universidades Católicas, reconocidas en sus Estatutos y en su Reglamento Orgánico.

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

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

El Consejo Universitario ejerce las potestades reglamentarias, académicas y presupuestarias y está integrado, con derecho a voz y voto, por el Rector que lo preside, los Vicerrectores, el Director de Pastoral Universitaria, los directivos responsables de las Unidades Académicas; por dos representantes de los académicos, elegidos directamente por los académicos permanentes de la Universidad; un representante del personal de apoyo a la gestión, elegido por sus pares y un representante de los estudiantes, elegido por su propio estamento.

Las funciones ejecutivas de gobierno y administración de la Universidad corresponden, a su vez, al Rector, sin detrimento de las atribuciones encomendadas a los órganos de gobierno antes señalados. El Rector es designado por el Presidente y Gran Canciller, por intermedio de un comité de búsqueda integrado paritariamente por representantes elegidos por los académicos y por representantes de la Presidencia.

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

La Vicerrectoría Académica tiene las siguientes funciones: orientación, supervisión y evaluación de las actividades de formación, investigación y servicios de la Universidad; coordinación académica de las

---

3. La Universidad incluye en el área de ciencias sociales, las áreas de administración y comercio y de derecho.

Escuelas, Departamentos e Instituto; proyección de los recursos de información para la realización de las actividades académicas; representación institucional en el medio académico nacional e internacional; y relación institucional con los organismos gremiales de los estudiantes.

El Vicerrector Académico preside: el Comité Académico de la Universidad, el Comité Editorial de Ediciones UCSH y la Comisión de Admisión y Matrícula. Bajo su dependencia directa se encuentran la Dirección de Docencia de Pregrado, la Dirección de Investigación y Postgrado, el Centro de Extensión y Servicios, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, Ediciones UCSH, la Coordinación Área de Estudiantes y el Comité Curricular Institucional.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas, realiza las funciones correspondientes a: orientación, supervisión y evaluación de la gestión del personal y de los recursos financieros, físicos y tecnológicos de la Universidad; proyección de estos recursos para la producción académica y la gestión institucional; coordinación administrativa de las unidades académicas; representación institucional en los contratos y operaciones económicas que realice la Universidad, y la relación institucional con los organismos gremiales de los trabajadores.

El Vicerrector de Administración y Finanzas preside el Comité Asesor de Finanzas y el Comité de Desarrollo Tecnológico. Bajo su dependencia directa se encuentran la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, la Dirección de Finanzas, la Dirección de Recursos Físicos y la Dirección de Recursos Tecnológicos.

La Dirección de Planificación y Desarrollo es responsable de las funciones correspondientes a: orientación y supervisión de la planificación estratégica y operativa de la institución; proyección de los ingresos y egresos institucionales; información y evaluación de la organización, recursos, procesos y resultados para la gestión y acreditación institucional; estudio y proyección del medio institucional para el desarrollo de nuevos programas académicos; análisis del comportamiento y desarrollo organizacional para el cumplimiento de la misión institucional; y comunicación del quehacer institucional y de los programas académicos a la comunidad universitaria al medio nacional e internacional. Bajo su dependencia se encuentra la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional, la Oficina de Marketing y Comunicaciones y la Dirección de Relaciones Institucionales. Radica en ella, la función de Secretaría Técnica de Autoevaluación y Acreditación ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

La Comisión de Autoevaluación Institucional, se relaciona con el Rector a través del Director de Planificación y Desarrollo. Dicha comisión está conformada por académicos que deben promover los procesos de autoevaluación institucional y verificar los avances de estos procesos, así como el avance y resultados de las metas planteadas en el Plan de Desarrollo Estratégico.<sup>4</sup>

La Dirección de Pastoral Universitaria es una instancia transversal de la comunidad universitaria que atiende a sus distintos estamentos y apoya, en materias de su competencia, a las diferentes unidades de la institución. Le corresponde orientar la gestión pastoral conforme al sello identitario de la Universidad y proponer las actividades pastorales que deben considerarse en los planes de trabajo de la Universidad y dirigir, animar y favorecer dichas acciones. Asimismo, vela por la formación de comunidades cristianas, promueve un ambiente fraterno, educativo y solidario; favorece la integración y reflexión de la fe con el quehacer universitario y el desarrollo de la espiritualidad salesiana aplicada a la educación superior.

---

4. Resolución de Rectoría N° 2006/035, junio de 2006.

Al Secretario General, le corresponden las funciones de Ministro de Fe de los actos institucionales. Además, la Secretaría General tiene las siguientes funciones: fiscalización, registro, publicación y archivo de las actuaciones y documentaciones oficiales, de acuerdo a las normas legales, estatutarias y reglamentarias; asesoría jurídica en las actuaciones, contratos y convenios institucionales; mantención de los registros académicos de los estudiantes y otorgamiento de certificaciones de estudios, grados académicos y títulos profesionales; supervisión administrativa de las actividades curriculares y la atención e información administrativa de estudiantes y académicos. Bajo su dependencia están Secretaría de Estudios, Asesoría Jurídica y Comisión de Ética Estudiantil.

Las unidades académicas dependen del Rector, por intermedio de la Vicerrectoría Académica. Los directores de estas unidades son nombrados por el Rector, previo concurso con participación de académicos internos o externos, o mediante consulta a los académicos permanentes de la respectiva unidad. Ellas también están dotadas, en su ámbito propio, de Consejos que tienen atribuciones asesoras y resolutivas en su función de colaborar en el gobierno de la respectiva unidad. Dichos Consejos son integrados por uno o más cargos de Coordinadores Académicos; por uno o dos representantes de los académicos adscritos a la Unidad y por un representante estudiantil, elegidos por sus pares. Las unidades académicas son responsables de las actividades de docencia, investigación y servicios que realiza la Universidad.

La Contraloría, bajo dependencia directa de la Junta Directiva, 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.

## I. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

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

El Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, establece tres orientaciones políticas fundamentales para el desarrollo de la gestión institucional:

- Se centra en el desarrollo del proyecto institucional, conduciendo su organización a través de las autoridades e instancias que conforman su gobierno; planificando sus actividades mediante la evaluación de sus resultados; comunicando sus actividades para el conocimiento del medio; y velando para que su identidad católica y salesiana se vea reflejada en todo su quehacer.
- Proporciona las dotaciones de personal idóneas para el cumplimiento de los propósitos institucionales, orientando su desarrollo mediante la evaluación de su desempeño y la formación o nivelación de sus competencias.
- Garantiza el normal funcionamiento de la Universidad a través de una gestión eficiente de sus finanzas, asignando recursos en función de los planes institucionales y generando márgenes necesarios para la renovación y ampliación de su infraestructura y equipamiento.

Para ello se estableció como principal objetivo de la gestión institucional para el período, mejorar las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad y de la identidad católica y salesiana, para el logro de los resultados definidos en los planes anuales de trabajo, en cumplimiento de los propósitos institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.

La Universidad, en el marco de su sello identitario, se encuentra en proceso de consolidación de su modelo de gestión<sup>5</sup>, el que integra el sistema de gobierno por el que se orienta a sus propósitos y toma sus decisiones; la estructura organizacional a través de la que desarrolla sus funciones y cumple su misión; la planificación que periódicamente realiza de sus actividades para la concreción del proyecto institucional; y la evaluación del resultado de sus acciones y del cumplimiento de sus propósitos.

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. Para este efecto se han considerado como fuentes de información la documentación y estadísticas oficiales de la Universidad.

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

#### 1.1. Sistema de Gobierno y Organización

En el ámbito del gobierno universitario, el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010 estableció como orientación: el desarrollo de un sistema de gobierno que integre la conducción superior de la Congregación Salesiana, el rol normativo de sus organismos colegiados y las funciones ejecutivas de su cuerpo directivo, sustentando la toma de decisiones sobre la base de los resultados de la evaluación de sus planes institucionales.

5. Modelo de Gestión, Documento de Trabajo, Diciembre 2007.

Por su parte, dicho plan, en el ámbito de la organización define como orientación que: la estructura organizacional debe permitir la coordinación e integración horizontal de las funciones de gestión institucional y de producción académica en los procesos de toma de decisiones, orientados al cumplimiento de sus propósitos, al aseguramiento de la calidad de sus procesos y servicios, a la consolidación de su identidad católica y salesiana y a la sustentabilidad de su proyecto institucional.

A continuación, se reseñan las principales autoridades del gobierno de la Universidad; la estructura organizacional que la conforma; las instancias que contempla para la toma de decisiones; y los mecanismos empleados para el control de la gestión institucional.

### **a) Autoridades de gobierno y estructura organizacional**

La funcionalidad de la estructura institucional para el logro de los propósitos de la Universidad fue una de las principales debilidades detectadas, en el ámbito de la gestión institucional, durante el proceso de acreditación institucional realizado en el año 2005<sup>6</sup>.

Esta debilidad, de acuerdo a análisis posteriores realizados por el Comité Ejecutivo de la Universidad, se manifestaba tanto por la ausencia de una instancia en la que los socios activos de la Corporación pudieran ejercer sus atribuciones de manera privativa como por la ausencia de los directivos de las unidades académicas en el Consejo Universitario.

Por esta razón, el Comité Ejecutivo propuso a la Congregación Salesiana impulsar una modificación de la estructura del gobierno universitario, lo que se sumaba a la necesidad de reformar los estatutos de la Universidad, a propósito del retiro de la Conferencia Episcopal de Chile como socio activo de la Corporación.

Para este fin, durante el año 2006, con la asesoría de una consultora externa, se efectuó un estudio para el análisis y rediseño de la estructura del gobierno universitario, que contempló tanto un diagnóstico interno como externo, concluyendo con una propuesta<sup>7</sup> orientada a diferenciar claramente las atribuciones de los socios activos de la Corporación, del equipo ejecutivo y de la comunidad universitaria, de manera que no se contrapusieran las funciones de estas instancias y se legitimara la toma de decisiones de la Universidad.

Esta propuesta se formalizó en la última reforma de los Estatutos<sup>8</sup>, que estableció para la Universidad, un gobierno conformado por autoridades unipersonales y dos órganos colegiados que, diferenciando sus funciones y atribuciones, dirigen y gestionan conjuntamente el desarrollo institucional. En lo sustancial, las funciones y atribuciones del anterior Consejo Universitario, se separan en dos órganos colegiados distintos: Junta Directiva y Consejo Universitario.

De esta manera, el gobierno de la Universidad queda conformado por las siguientes autoridades superiores:

- Presidente y Gran Canciller
- Junta Directiva
- Rector

6. CNAP, Acuerdo de Acreditación N° 29, Octubre 2005.

7. Surlatina, Análisis y Proposición de Estructura de Gobierno Universitario, Enero de 2007.

8. Publicado en el Diario Oficial, Marzo de 2008

- Consejo Universitario
- Vicerrectores
- Secretario General

En términos de las autoridades unipersonales, se mantuvo la función de tuición y orientación de la Universidad y de vinculación con la Iglesia por parte del Presidente y Gran Canciller. Asimismo, se establecen las funciones ejecutivas del Rector en la dirección, gestión, desarrollo y conducción de la Universidad, así como de sus atribuciones de representación institucional y de formulación de las políticas universitarias, entre otras materias.

A nivel de los organismos colegiados, se distinguieron, por una parte, las funciones propias de los socios en relación con el carácter del proyecto institucional, las decisiones estratégicas para su concreción y las de fiscalización y control de la gestión institucional, radicadas en la Junta Directiva y, por otra, las de la comunidad universitaria, en términos de las potestades reglamentarias, académicas y presupuestarias del Consejo Universitario.

En este último organismo se incorporan, con derecho a voto, además de la representación estamental de la comunidad universitaria, las autoridades ejecutivas comprendidas por el Rector y sus Vicerrectores y las autoridades académicas que se establezcan en el Reglamento Orgánico.<sup>9</sup> En este sentido, mientras se mantenga la actual organización académica, los Directores de Unidades Académicas cumplirán la función de autoridad unipersonal en el gobierno intermedio, así como los Consejos de esas Unidades, la de organismo colegiado.

En el ámbito de la organización, de acuerdo a los estatutos, corresponde en el Reglamento Orgánico de la Universidad, establecer la definición de su estructura y las funciones de las unidades organizacionales que contempla. A este efecto, actualmente es posible identificar, según su ámbito de gestión, cinco áreas funcionales: gestión académica, gestión económica, gestión estratégica, control institucional y acción pastoral.

La gestión académica, bajo la orientación, supervisión y control de su calidad por la Vicerrectoría Académica, es responsabilidad de los directivos de las unidades académicas y comprende fundamentalmente la gestión de los procesos docentes a nivel de pregrado, postgrado y formación continua y de las actividades de investigación, extensión académica, servicios a la comunidad y edición de revistas.

En el Reglamento Orgánico se considera una organización académica en base a unidades académicas bajo la denominación Departamento, Escuela o Instituto, contemplando, además, la existencia de Centros y Programas. En la actualidad funcionan seis departamentos (Educación; Educación Matemática; Humanidades y Educación Media; Psicología; Sociología y Trabajo Social), tres escuelas (Administración y Economía; Educación Física, Deportes y Recreación; y Educación Inicial), un instituto (Instituto de Ciencias Religiosas) y un programa (Programa de Derecho).

En el año 2005, el Consejo Universitario adoptó la decisión<sup>10</sup>, en acuerdo con las respectivas unidades académicas, de incorporar el Centro de Estudios en Juventud (CEJU) al Departamento de Sociología<sup>11</sup> y el entonces Centro de Estudios y Acción Familiar (CEAF) al Departamento de Psicología. En este último

9. Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2004/001, Enero de 2004.

10. Aprobado por el Consejo Universitario, en sesión extraordinaria del 16 Noviembre de 2005.

11. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2006/001, Enero de 2006.

caso, además, se procedió a una reorientación de su campo ampliándolo al ámbito comunitario, por lo que pasó a denominarse Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC)<sup>12</sup>. Ambos centros dependían anteriormente del Centro de Extensión y Servicios.

Asimismo, en el año 2007, la Vicerrectoría Académica estableció tres programas académicos para la organización docente del Plan Común de Universidad contemplado en el Modelo de Formación, los que respectivamente se adscribieron a una unidad académica, según su ámbito disciplinario<sup>13</sup>: el programa de Formación Teológica, bajo dependencia del Instituto de Ciencias Religiosas; el programa de Desarrollo Personal, bajo dependencia del Departamento de Psicología; y el programa de Formación Ética, bajo dependencia del Departamento de Humanidades y Educación Media.

Estas acciones tuvieron como finalidad concentrar y potenciar las actividades de docencia, investigación y extensión en las unidades académicas correspondientes a Escuela, Departamento o Instituto.

Por otra parte, la implementación de políticas de aseguramiento de la calidad de los procesos docentes, junto a la supervisión, coordinación y evaluación de estos procesos en los programas de pregrado, es responsabilidad de la Dirección de Docencia de Pregrado<sup>14</sup>; por otra parte, la Dirección de Investigación y Postgrado es responsable de fomentar, orientar y supervisar las actividades de investigación y postgrado<sup>15</sup>. Estas dos unidades fueron creadas a comienzos del 2008, a partir de la anterior Dirección Académica, con la finalidad de lograr un mayor grado de especialización en sus respectivas funciones, dado el volumen alcanzado por la Universidad en el desarrollo de estas actividades y las necesidades de mejoramiento de su calidad.

En apoyo a las actividades docentes la Secretaría de Estudios realiza la gestión administrativa de los programas de pregrado, postgrado y formación continua; la Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información proporciona las colecciones y otros recursos de información; y la Coordinación del Área Estudiantil promueve la participación estudiantil y fomenta su acción autónoma.

El Centro de Extensión y Servicios cumple funciones de apoyo en la oferta de formación continua (postítulos, diplomas, especializaciones, capacitación) y realiza programas de servicios para los sectores productivos y sociales afines a la misión institucional. De igual manera, Ediciones UCSH cumple funciones de apoyo a la edición de revistas de las unidades académicas y es de su responsabilidad la edición de publicaciones seriadas y monográficas.

La gestión económica, bajo la orientación, supervisión y control de su viabilidad financiera por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, es responsabilidad tanto de las unidades académicas como de las unidades de gestión, con el apoyo de la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, en lo que respecta a la gestión del personal; de la Dirección de Finanzas en relación con la gestión financiera; y de las Direcciones de Recursos Físicos y de Recursos Tecnológicos, en la gestión de sus respectivos ámbitos.

Estas dos últimas direcciones, se encuentran en funcionamiento desde el año 2006, a partir de la separación de la anterior Dirección de Recursos Físicos y Tecnológicos, creada en el año 1999<sup>16</sup>. Esta separación tuvo como finalidad lograr un mayor grado de especialización en la gestión de estos recursos,

12. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2006/024, Marzo de 2006.

13. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2007/008, Enero de 2007.

14. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2008/020, Enero de 2008.

15. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2008/017, Enero de 2008.

16. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 99021, Agosto de 1999.

tanto en términos del desarrollo y ejecución de proyectos de infraestructura, como del desarrollo y operación de las tecnologías de información y comunicación en la Universidad.

Por su parte, en la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, en el año 2005 se formaliza el funcionamiento de un área de Desarrollo y Capacitación y, en el año 2006, otra de Prevención de Riesgos. Asimismo, en la Dirección de Finanzas, en el año 2002 se formaliza un área de Control Presupuestario y en el año 2006, otra de Matrícula. Lo anterior, en ambas direcciones, tuvo como finalidad especializar las funciones con el objetivo de responder de mejor modo a los requerimientos internos y externos en sus respectivos ámbitos de acción.

La gestión estratégica, orientada por la Dirección de Planificación y Desarrollo, es responsabilidad de las autoridades unipersonales y colegiadas que integran el gobierno de la Universidad. Para su apoyo se cuenta tanto con la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional, respecto al análisis institucional y del medio, como con la Oficina de Marketing y Comunicaciones, en términos de la proyección y del posicionamiento de la Universidad en el medio.

A comienzos del año 2008, se incorporó a esta dirección la unidad de Relaciones Institucionales<sup>17</sup>, anteriormente dependiente de la Secretaría General, con la finalidad de establecer una mayor sinergia en los esfuerzos institucionales en la proyección de relaciones estratégicas con universidades nacionales y extranjeras, con entidades de la Iglesia y en particular con las obras de la Congregación Salesiana.

El control institucional es realizado en tres instancias: en primer lugar, por la Secretaría General, respecto de la legalidad de los actos, certificaciones, contratos y convenios realizados por las autoridades de la Universidad; en segundo lugar, por una asesoría laboral externa, mediante la cual la Dirección de Personal y Bienestar Institucional verifica si las normativas, procedimientos y contratos que regulan la relación con los trabajadores se ajusta a la legislación vigente; y en tercer lugar; por la Contraloría o los servicios externos que se contraten para tal efecto, a través de lo cual, la Junta Directiva, fiscaliza la gestión y el uso de los recursos institucionales.

La gestión pastoral de la Universidad es orientada por la Dirección de Pastoral Universitaria, en orden a fortalecer el sello identitario católico y salesiano en el conjunto de la comunidad universitaria y el desarrollo del proyecto educativo pastoral de la Congregación Salesiana en la Universidad

Durante el año 2007, el Comité Ejecutivo, para continuar una segunda etapa en el mejoramiento de la estructura institucional, decidió<sup>18</sup> realizar un diagnóstico y análisis de la estructura organizacional superior de la Universidad, para lo cual se contó con una asesoría externa y la participación del Comité Ejecutivo Ampliado. En lo sustancial, las conclusiones<sup>19</sup> establecieron la necesidad, por una parte, de realizar adecuaciones en la actual organización de las unidades académicas, y por otra, redefinir organizacionalmente las funciones de la Vicerrectoría Académica y de la Dirección de Planificación y Desarrollo.

En virtud de estos antecedentes se realizó una propuesta de mejoramiento de dicha estructura organizacional, sobre la base un modelo matricial que articula una organización académica en facultades y una gestión institucional organizada por vicerrectorías en tres ámbitos específicos: académico, económico y estratégico. Complementario a estos tres ámbitos se consideran también las funciones de la pastoral universitaria y de control institucional.

17. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2008/016, Enero de 2008.

18. Aprobado por el Comité Ejecutivo, 22 de Marzo de 2007.

19. Surlatina, Análisis y Propuesta de Mejoramiento de la Estructura Organizacional Superior, Diciembre de 2007.

Es en este contexto que se realizaron los cambios organizacionales realizados a principios del 2008, por lo que se procedió a dividir las funciones de la anterior Dirección Académica en la Dirección de Docencia de Pregrado y en la Dirección de Investigación y Postgrado, e integrar a la Dirección de Planificación y Desarrollo, la unidad de Relaciones Institucionales.

Los demás aspectos de la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior de la Universidad, deben ser estudiados y sancionados por el Consejo Universitario y sus resultados debieran expresarse en la modificación del actual Reglamento Orgánico, que como ya se mencionó, es el mecanismo definido en los Estatutos para establecer la organización de la Universidad.

En virtud de estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con una normativa estatutaria y reglamentaria que identifica su gobierno y define su organización de manera clara. Esta normativa se encuentra en plena aplicación, incluyendo los cambios en el gobierno universitario introducidos en la reciente reforma estatutaria.

Existe una propuesta para el mejoramiento de la estructura organizacional de la Universidad, con la finalidad de hacerla plenamente funcional al cumplimiento de los propósitos institucionales, a partir de la cual ya se han realizado adecuaciones en la estructura de la Vicerrectoría Académica y de la Dirección de Planificación y Desarrollo. Los demás aspectos de la propuesta serán sometidos a la aprobación del Consejo Universitario en el transcurso del año 2008.

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

En la Junta Directiva de la Universidad, como ya se mencionó, radica la toma de decisiones estratégicas para la concreción del proyecto institucional. En particular le corresponde, entre otras materias, la definición del proyecto institucional; la aprobación de los planes de desarrollo estratégico y de los criterios de gestión presupuestaria; la creación y aprobación de las sedes de la Universidad; y adoptar las decisiones patrimoniales más relevantes, relativas a los bienes inmuebles y a la contratación de empréstitos.

Por su parte, en el Consejo Universitario radican las decisiones relativas, entre otras, a la aprobación de los reglamentos y normas generales y de los planes y presupuestos anuales de la Universidad; a la creación, modificación y supresión de los programas de formación; y a la presentación de la planificación estratégica de la institución, para su aprobación por la Junta Directiva.

El Rector, en las decisiones correspondientes a la dirección, gestión, desarrollo y conducción de la Universidad, es asesorado por el Comité Ejecutivo, integrado por los Vicerrectores, el Director de Planificación y Desarrollo, el Director de Pastoral Universitaria, el Secretario General y acompañado por el Vice-Gran Canciller. Las propuestas al Rector son realizadas por los integrantes del Comité Ejecutivo, en el ámbito específico de sus competencias y a partir del trabajo de los equipos profesionales bajo su dependencia.

A fin de contribuir a superar la debilidad referida a la falta de coordinación entre los ámbitos académico y administrativo, detectada en el anterior proceso de acreditación institucional, desde el año 2006, por iniciativa del Rector, se encuentra operando también una instancia de consulta y coordinación institucional, denominada Comité Ejecutivo Ampliado, en el que participa la totalidad de los directores de las unidades académicas y de gestión. Esta instancia ha sido consultada en las decisiones de importantes procesos institucionales, como la planificación estratégica, la acreditación institucional, el diagnóstico organizacional y el desarrollo del modelo de gestión institucional, entre otras materias.

En el ámbito académico, funciona el Comité Académico, presidido por el Vicerrector Académico e integrado por los directores de las unidades académicas existentes, el Director de Docencia de Pregrado, el Director de la Pastoral Universitaria y el Secretario de Estudios. Su función es coordinar la ejecución de las decisiones adoptadas en las instancias del gobierno universitario en el ámbito que les compete, para su mejor implementación. También es una instancia de discusión y reflexión respecto de las propuestas de políticas en el ámbito académico y de evaluación de la gestión académica, y contempla reuniones por áreas (educación y ciencias sociales), para acotar de mejor forma los temas a tratar en su agenda.

A su vez, en conformidad al Reglamento Orgánico, se encuentran en funcionamiento los Consejos de las unidades académicas, con la participación de directivos, académicos y estudiantes, como organismos de carácter resolutivo y consultivo o asesor de la Dirección de la respectiva unidad académica, entre otras atribuciones.

Asimismo, se consigna la participación de la comunidad de académicos en la elección de dos miembros del comité de búsqueda para la nominación del Rector y en la elección de sus representantes en el Consejo Universitario y en los Consejos de las unidades académicas. En estas dos últimas instancias, también participan representantes del estamento estudiantil y en el Consejo Universitario participa un representante del personal de gestión.

A partir de estos antecedentes, es posible afirmar que los estatutos y reglamentos de la Universidad definen claramente las instancias de toma de decisiones, las que se establecen a partir de las autoridades unipersonales y colegiadas que conforman el gobierno universitario. El nuevo Consejo Universitario establecido en la reforma de los estatutos, considera una amplia participación de los directores de las unidades académicas y de representantes de la comunidad universitaria.

Estas instancias funcionan regularmente y es una práctica habitual que las decisiones involucradas en los principales procesos institucionales sean objeto de procesos consultivos a distintos niveles, especialmente a través del Comité Ejecutivo Ampliado.

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

Los mecanismos de control con que cuenta la Universidad están referidos al control de los procesos institucionales; a la fiscalización de la legalidad institucional; al control de la gestión y los recursos institucionales; y al control de la calidad de sus servicios.

Los mecanismos establecidos para el control de los principales procesos institucionales, operan principalmente en los ámbitos de la docencia, el personal, las finanzas y los recursos.

En el ámbito de la docencia, las unidades académicas realizan el control de los programas de estudios y la planificación que demanda su realización, así como las evaluaciones que se realizan a los estudiantes; la Dirección de Docencia de Pregrado realiza el control de la oferta semestral de actividades curriculares optativas y electivas; la Secretaría de Estudios controla la realización de la docencia en los distintos programas, el registro de sus actividades y resultados, y el uso de las instalaciones y recursos didácticos disponibles para ello; y el Comité Curricular Institucional<sup>20</sup> controla que la producción curricular, referida a la creación de nuevos programas de formación y a la renovación o adecuación de planes de estudios vigentes, cumpla con lo establecido en el Modelo de Formación de la Universidad, mediante la evaluación interna y externa de los correspondientes proyectos.

20. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2004/034, Agosto de 2004.

En la gestión del personal, la Dirección de Personal y Bienestar Institucional realiza el control del cumplimiento de las obligaciones contractuales del personal y las correspondientes compensaciones por parte de la institución, de acuerdo a la Política Institucional de Personal y a la legislación laboral vigente que norma estas materias. También cuenta con sistemas automatizados de control de asistencia y horario para el personal de gestión y el personal académico que realiza docencia.

En la gestión financiera, el funcionamiento de los sistemas de información contable, de planificación institucional y de control presupuestario permite realizar de manera adecuada, confiable y oportuna el control de sus procesos. Adicionalmente, cuenta con mecanismos claramente definidos para controlar la solicitud y aprobación de los Fondos a Rendir (FAR), de las órdenes de compra y, del pago de servicios. También efectúa una revisión mensual de los Estados Financieros, de la ejecución presupuestaria y de los Flujos de Caja. Por otra parte, la Universidad somete anualmente sus estados financieros a una auditoría externa, cuyos resultados deben ser presentados a la Junta Directiva.

Una Comisión Asesora de Finanzas, integrada por directivos y profesionales de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y de la Dirección de Planificación y Desarrollo, mensualmente debe evaluar el impacto de la ejecución presupuestaria sobre los flujos de caja, los resultados y el saldo de las cuentas patrimoniales. A partir de estos antecedentes, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas debe informar mensualmente de la evolución de los estados financieros y de la ejecución presupuestaria al Consejo Universitario. Dado que en los últimos años dicha Comisión no ha sesionado con regularidad, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas ha asumido directamente estas funciones.

En la gestión de los recursos, la Dirección de Recursos Físicos cuenta con un sistema de control de activo fijo, que no se encuentra operando plenamente por no estar aún actualizada su información. En lo que concierne a los recursos tecnológicos, se ha establecido la necesidad de contar con mecanismos automatizados que permitan controlar la integridad de la información institucional almacenada en las bases de datos computacionales.

La fiscalización de la legalidad institucional, es realizada por la Secretaría General, verificando que las actuaciones y documentaciones oficiales cumplan con las normativas estatutarias y reglamentarias y, a través de la Asesoría Jurídica, cautela la legalidad de los contratos y convenios realizados por las distintas autoridades y unidades de la Universidad para su funcionamiento y desarrollo.

El control de la gestión y los recursos institucionales es realizado por la Contraloría, dependiente de la Junta Directiva, a partir de la reforma de los estatutos de la Universidad. Anteriormente dependía de Rectoría y sus funciones se ejecutaban mediante la contratación de servicios externos, de acuerdo a un programa que anualmente se establecía.

El control de la calidad de los servicios de la Universidad, es realizado mediante su acreditación o certificación por entidades externas. Al respecto, la Universidad obtuvo su acreditación institucional por la anterior Comisión Nacional de Acreditación (CNAP) hasta octubre del 2008 y tiene acreditados, ante ese mismo organismo a once de sus programas de pregrado. Por otra parte, una de sus publicaciones periódicas se encuentra indexada en la Red SciELO patrocinada por CONYICIT. Asimismo, el Centro de Extensión y Servicios (CES), se encuentra certificado bajo la Norma Chilena 2728 y la ISO 9001 2000, establecidas para los organismos técnicos de capacitación.

La información acerca de los resultados obtenidos mediante los mecanismos de control indicados anteriormente, es de carácter público y se encuentra disponible por distintos medios (Intranet, sitio web, documentos, publicaciones, etc.) y en distintos formatos (gráficos, digitales, etc.), según sea el caso.

En consideración a estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos establecidos y mecanismos específicos para el control de sus principales procesos, la fiscalización de sus actuaciones y el control de la calidad de sus servicios. Estas instancias y mecanismos, en general, operan de manera adecuada y la información que proporcionan es de fácil acceso público.

Sin embargo, salvo las auditorías financieras, las funciones de control realizadas a través de contralorías externas, no se han desarrollado de manera continua y han estado orientadas a resolver situaciones emergentes que el equipo ejecutivo estima conveniente mejorar. Asimismo, la Comisión Asesora de Finanzas, que cumple un papel complementario en el control de los flujos financieros de la institución, no ha sesionado con la regularidad que se ha establecido para ello. Por otra parte, el desarrollo de los sistemas de información y el volumen de los flujos de información que se está operando en ellos, hace necesario instalar de manera permanente procedimientos de auditoría informática, tal como se realiza en el ámbito de la gestión financiera.

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

El Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, estableció tres orientaciones principales para el desarrollo del sistema de gestión del personal en la Universidad:

- La conformación de equipos de trabajo responsables, suficientes y competentes para el logro de los propósitos institucionales, en un clima laboral y en un ambiente de trabajo adecuados, conforme a un modelo de gestión por competencias, apropiado a la identidad, valores y principios de la institución y centrado en el desarrollo de la persona.
- La reciprocidad de las compensaciones del personal a las responsabilidades encomendadas y los resultados alcanzados en su desempeño, complementadas por un sistema de bienestar y beneficios colectivos, que garantice la calidad de su vida laboral.
- La formación y nivelación de competencias requeridas del personal para el funcionamiento y desarrollo institucional debe orientarse por los resultados de la evaluación de su desempeño en el cumplimiento de sus funciones y de la detección de necesidades de formación de acuerdo a los requerimientos de los perfiles del personal.

Para el período 2006 – 2010, dicho plan estableció como objetivo: Consolidar una cultura laboral en la Universidad, que promueva la calidad, el mejoramiento continuo y las mejores prácticas, posibilitada por el despliegue de las competencias técnicas, sociales y humanas de su personal, en concordancia con el proyecto institucional y en adecuado equilibrio con sus compensaciones.

Para estos efectos, en agosto de 2006 se aprobó un documento, que en convergencia con el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, establece las orientaciones y propósitos de la Política Institucional de Personal, así como los principios y criterios para la toma de decisiones en los distintos ámbitos que componen la gestión de personal y las normas e instancias por las que se rige dicha gestión. En este sentido, las funciones esenciales de la gestión de personal en la Universidad corresponden a:

- Proporcionar las dotaciones de personal idóneas para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- Asignar, de acuerdo a las competencias del personal, las funciones requeridas para el desarrollo de sus actividades.
- Remunerar el trabajo del personal en virtud de sus responsabilidades, atribuciones y desempeño y compensar sus necesidades en la medida de los recursos disponibles.

- Orientar el desarrollo del personal mediante la evaluación de su desempeño y la formación o nivelación de sus competencias.
- Proporcionar al personal la seguridad, las condiciones y los recursos necesarios para la realización de las actividades encomendadas.
- Contribuir al desarrollo de las personas que en ella trabajan, en un ambiente en el que se pone a la persona como centro y el diálogo y la colaboración como método de trabajo.

De acuerdo a la Política Institucional de Personal<sup>21</sup>, las unidades son responsables de la gestión del personal bajo su dependencia, en especial, respecto de la definición de su perfil de competencias, la asignación de sus funciones, la supervisión de su cumplimiento y la evaluación de su desempeño.

La Dirección de Personal y Bienestar Institucional es responsable de la orientación, supervisión y apoyo de las unidades en la gestión que realizan del personal. Para ello, cuenta con cuatro unidades administrativas: Oficina de Personal; Bienestar Institucional; Desarrollo y Capacitación; y Prevención de Riesgos.

Una Comisión de Personal Académico y otra de Personal de Gestión velan por el cumplimiento de esta política y de sus normativas correspondientes, evaluando su desarrollo sobre la base de la información disponible y de los estándares establecidos en la planificación estratégica de la Universidad y de las unidades. La Comisión de Personal Académico es presidida por el Vicerrector Académico y la del Personal de Gestión, por el Vicerrector de Administración y Finanzas.

Para efecto de orientar y supervisar la implementación de la Política Institucional de Personal, se conformó una comisión integrada por el Vicerrector de Administración y Finanzas, Directora de Personal y Bienestar Institucional, Directora de Finanzas, Director de Docencia de Pregrado, Director del Departamento de Psicología y Director del Departamento de Humanidades y Educación Media.

A continuación, se especifican los principales aspectos que en la Política Institucional de Personal se han establecido en relación con la organización y funciones de las dotaciones de personal; los mecanismos para su selección, contratación e inducción; y los correspondientes a su evaluación, desarrollo y formación.

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

De acuerdo a la Política Institucional de Personal, las dotaciones se dividen entre las del personal académico y las del personal de gestión, cuyos equipos de trabajo se deben organizar de acuerdo a la división de funciones existente en la Universidad.

En el personal académico se distingue la dotación de académicos permanentes de la dotación de académicos adjuntos. Los académicos permanentes realizan las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio de la que es responsable la unidad académica a la que se encuentran adscritos.

Los académicos adjuntos tienen como función la realización de la docencia en las actividades curriculares no cubiertas por los académicos permanentes. También se considera la participación de académicos visitantes en la docencia, investigación u otro tipo de actividad académica, por el tiempo correspondiente a su ejecución.

---

21. Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2006/004, Septiembre de 2006.

El personal de gestión, de acuerdo al estamento a que pertenece, es responsable de la dirección, organización, evaluación, planificación, supervisión y operación de los procesos y servicios institucionales de apoyo a la producción académica y al gobierno universitario. Las funciones del personal de gestión se determinan de acuerdo al nivel del cargo que desempeñan, los que corresponden a: personal directivo, personal técnico profesional y personal administrativo.

El personal directivo es el responsable de las funciones de gobierno de la Universidad y de dirección de sus unidades académicas y de gestión. Estas funciones corresponden a las atribuciones ejecutivas que se establecen en los estatutos y reglamentos de la Universidad, las que se ejercen de manera personal o colegiada, según corresponda, y comprende, en lo fundamental, las siguientes: representación institucional; evaluación y toma de decisiones; dirección y supervisión de equipos de trabajo; planificación y programación de actividades; y asignación y control de recursos.

El personal técnico-profesional es el responsable de las funciones de apoyo a la gestión de los procesos y recursos para la producción académica y la gestión institucional, y comprende, en lo fundamental, las siguientes: asesoría y asistencia al personal directivo; estudio y análisis institucional y del medio; coordinación y supervisión de procesos; gestión y control de recursos; y operación y mantención de sistemas y redes tecnológicas.

El personal administrativo es el responsable de la operación de los servicios que demanda la producción académica y la gestión institucional, y comprende, en lo fundamental, las siguientes funciones: atención de público, registro de información, ejecución de procesos, operación de equipos y mantención de recursos físicos.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 1, sobre la distribución del personal por funciones, los académicos constituyen la dotación más numerosa, alcanzando, en el año 2008, a un 61% de todo el personal y si se considera a todo el personal que labora en las unidades académicas, esta cifra se eleva a un 71%. A su vez, sumando el personal en unidades de apoyo a la docencia, representan un 78% del personal. El personal de apoyo a la gestión, en el mismo año, alcanzó a un 22%.

TABLA N° 1: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR FUNCIONES  
(En porcentaje)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personal Académico	61%	58%	57%	54%	59%	61%
Directivos de Unidades Académicas	4%	5%	5%	5%	5%	5%
Personal de Apoyo en Unidades Académicas	6%	8%	6%	7%	6%	5%
Personal en Unidades Académicas	71%	70%	67%	66%	70%	71%
Personal de Apoyo a la Docencia	10%	11%	11%	11%	9%	7%
Personal de Apoyo a la Gestión Institucional *	19%	19%	22%	23%	21%	22%

\* Excluye académicos en cargos directivos o profesionales.

Si bien la participación del personal en las unidades académicas declinó entre los años 2003 y 2006, en los dos últimos años volvió a su nivel inicial. Por su parte, la participación del personal de apoyo a la docencia se redujo entre los años 2003 y 2008, aumentando la del personal del apoyo a la gestión institucional.

La definición de funciones generales del personal de gestión es uno de los aspectos que marca un avance en la Política Institucional de Personal. En este sentido, en el año 2006, se desarrolló un proceso

de actualización de las descripciones de cargo de todo el personal en función de las responsabilidades y tareas críticas asociadas a cada cargo<sup>22</sup>, lo que significó en la práctica, la actualización de 66 cargos, la definición de 50 nuevos cargos y la eliminación de 27 de los que existían a ese momento.

Para efectuar nuevamente una revisión de estas descripciones, como una de las tareas contempladas en el diseño de un nuevo sistema de evaluación del desempeño del personal con consecuencias asociadas, a inicios del año 2008 se ha contratado los servicios de una consultora externa<sup>23</sup>.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 2, en el año 2008, la dotación de trabajadores de la Universidad alcanzó a 656 personas. La edad promedio del personal en ese año fue de 42 años y su nivel de escolaridad de 17 años de estudios en promedio. Considerando sólo el personal de gestión, la edad promedio alcanzó a 39 años y el nivel de escolaridad a 14 años de estudios.

TABLA N° 2: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO  
(En número de personas)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personal Académico	315	303	295	308	385	432
Personal de Gestión	169	185	187	212	218	224
Total Personal Contratado	484	488	482	520	603	656
Alumnos por Trabajador	9	9	9	8	8	7

La dotación total del personal ha experimentado un aumento de 36% entre los años 2003 y 2008, similar al incremento observado en el caso del personal académico. Considerando el período comprendido entre los años 2005 y 2008, la dotación del personal académico aumentó en un 47% y la del personal de gestión sólo un 22%.

El incremento de la dotación de personal, en los últimos 6 años, ha sido superior a la evolución de la matrícula de estudiantes, produciéndose una reducción de 9 a 7 el número de alumnos por trabajador en la Universidad.

Por su parte, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 3, la dotación del personal subcontratado, correspondiente al personal de aseo y seguridad, se ha incrementado en los últimos 6 años en el mismo porcentaje que la del personal contratado por la Universidad, por lo que el porcentaje que representa respecto del total de personal, se ha mantenido constante en un 7% en ese período.

TABLA N° 3: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SUBCONTRATADO  
(En número de personas)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personal de Aseo	25	25	27	27	28	30
Personal de Seguridad	8	8	8	10	13	15
Total Personal Subcontratado	33	33	35	37	41	45
P. Subcontratado/P. Contratado	7%	7%	7%	7%	7%	7%

22. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2006/031, Mayo de 2006,

23. Mas Consultores, propuesta de rediseño integral del sistema de evaluación del desempeño del personal.

En virtud de estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con una normativa que determina la organización y funciones de sus dotaciones de personal, y que de acuerdo a la información disponible resultan ser suficientes y poseen la formación necesaria para el desempeño de las funciones que se les encomienda. Esta normativa se encuentra plenamente vigente en todos sus aspectos y se aplica de manera permanente y sistemática en todos los niveles y ámbitos de la organización de la Universidad.

#### **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 la Política Institucional de Personal. Estas normas son complementadas por lo establecido en estas materias por el Reglamento del Académico<sup>24</sup> y el Reglamento Orgánico.

Los procesos de selección se orientan a la incorporación de personas cuyas competencias son necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales, los que también deben contribuir a la promoción y el desarrollo de la identidad, los valores y la cultura que caracteriza y distingue a la comunidad de personas que trabajan en la Universidad. La Política Institucional de Personal establece que los procesos de selección deben ser coordinados por la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, quien cumple esta función a través de la unidad de Desarrollo y Capacitación.

La selección del personal es de responsabilidad de las correspondientes unidades con el apoyo de la Dirección de Personal y debe considerar: el perfil de competencias del cargo a ocupar; la planificación estratégica de la unidad; su plan anual de trabajo; y el presupuesto de la Universidad. De acuerdo a las normas vigentes, los procesos de selección se deben realizar mediante concurso, en la modalidad que establezca la respectiva convocatoria.

Para el personal académico debe considerarse lo dispuesto en el Reglamento del Académico, distinguiéndose la selección por concurso para el cargo de académico permanente y la selección por el director de la unidad académica, para los cargos de académico adjunto y académico visitante, en coordinación con la Dirección de Personal y Bienestar Institucional. En estos dos casos, el director debe, además, contar con la aprobación del Consejo de su unidad e informar de la decisión a la Vicerrectoría Académica.

La selección para los cargos directivos se realiza de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Orgánico, distinguiendo los procedimientos de nominación de los directivos superiores, de selección de los demás cargos directivos y los de designación para su subrogancia o interinato.

Los procesos de selección, desde el año 2005, consideran una evaluación psicolaboral como antecedente complementario en todos los concursos, lo que ha permitido homologar la búsqueda de personal competente tanto para el área académica como la de gestión.

Por su parte, la contratación del personal se realiza cumpliendo las normas institucionales y legales vigentes y procurando establecer condiciones que aseguren la reciprocidad entre las compensaciones pactadas y las funciones encomendadas.

---

24. Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2002/005, Diciembre de 2002.

Las contrataciones se realizan mediante contrato de trabajo y, de ordinario, en una jornada de 44 horas semanales, la que contempla un tiempo de 4 horas de colación y una exigencia de sólo 40 horas efectivas de trabajo, la cual por opción institucional es inferior a la jornada máxima establecida en la legislación laboral vigente. Esta jornada ya regía para el personal académico permanente desde el año 1996 y, mediante la Política Institucional de Personal, se hizo extensiva al resto del personal.

En el caso de los académicos permanentes, también es factible realizar su contratación por media jornada, equivalente a 22 horas semanales, contemplando proporcionalmente la misma distribución que los cargos de jornada completa para efectos de colación y jornada de trabajo efectiva. Por otra parte, la jornada de los académicos adjuntos varía de acuerdo a la asignación docente que las respectivas unidades realizan semestralmente de acuerdo a su oferta de actividades curriculares.

La contratación a plazo fijo sólo procede para los académicos adjuntos, los que se contratan de manera indefinida después de dos semestres consecutivos de permanencia. Los académicos adjuntos que realizan docencia durante sólo un semestre en cada año son contratados a plazo fijo en cada oportunidad. También procede este tipo de contrato en caso de suplencia o reemplazo en cualquier cargo y por el correspondiente período.

La contratación mediante la modalidad de prestación de servicios profesionales se aplica para los académicos visitantes; los académicos adjuntos que se encuentren jubilados o mantengan un contrato a jornada completa con otra institución u organización; y los profesionales que presten servicios sin supervisión ni dependencia de la unidad en que realiza dichos servicios.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 4, en el año 2008, el 98% del personal esta vinculado laboralmente a la Universidad bajo la modalidad de contrato de trabajo, el 70% de los mismos tenía un contrato de trabajo indefinido y un 28% un contrato de trabajo a plazo fijo. Su antigüedad en la institución era de aproximadamente 5 años, en promedio. En el personal de gestión esta antigüedad alcanzó a 7 años.

TABLA N° 4: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN TIPO DE CONTRATO

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Contratos Indefinidos	397	404	400	416	424	457
Contratos a Plazo Fijo	87	84	82	104	171	183
Contratos de Prestación de Servicios	-	-	-	-	8	16
Totales	484	488	482	520	603	656

A partir del año 2006, se aprecia un importante incremento del número de trabajadores con contrato a plazo fijo, situación que se explica principalmente por el aumento del personal académico adjunto, que como se señaló anteriormente, mantiene este tipo de vinculación contractual durante su primer año de ingreso a la Universidad, siendo posteriormente contratado de manera indefinida, como lo señala la legislación laboral vigente.

Asimismo, a partir del año 2007, se han realizado vinculaciones mediante contrato de prestación de servicios profesionales a un número reducido de académicos adjuntos, que cumplen lo establecido en la Política Institucional de Personal. De esta manera, y en concordancia con el sello identitario de universidad católica y salesiana, se evidencia la opción institucional de privilegiar la vinculación con

el personal mediante el contrato de trabajo, a fin de evitar situaciones de precariedad respecto de los derechos previsionales del trabajador.

Por otra parte, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 5, en el año 2008, el 47% del personal esta contratado a jornada completa, el 45% por jornada variable (por horas) y el 8% restante a media jornada.

TABLA N° 5: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN JORNADA

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personal de Jornada Completa	236	247	257	287	299	310
Personal de Media Jornada	40	40	45	43	45	49
Personal de Jornada Variable (por horas)	208	201	180	190	259	297
Totales	484	488	482	520	603	656

Entre los años 2003 y 2008, el personal con jornada completa aumentó en un 31%, el de media jornada en un 23% y el de jornada variable (por horas) en un 43%. En este último caso, correspondiente al personal académico adjunto, el incremento se produce principalmente en los últimos años, observándose un aumento del 65% entre los años 2005 y 2008.

Respecto de la inducción del personal, desde el año 2003 se desarrolla un programa que considera a todo el personal que ingresa a la Universidad. De acuerdo a la Política Institucional de Personal, este proceso busca incentivar el compromiso responsable del personal con el proyecto institucional y con el proyecto de su unidad, así como, el conocimiento de la organización de la Universidad y de los derechos y obligaciones inherentes a sus funciones.

Esta inducción es de responsabilidad de cada unidad, la que debe designar un tutor para el acompañamiento del nuevo trabajador, de acuerdo al programa de inducción establecido por la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, la que realiza al inicio de cada semestre una actividad para su bienvenida. No existen antecedentes respecto del cumplimiento de este programa por las unidades.

A partir de estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos claros respecto de la selección, contratación e inducción tanto del personal académico como del de gestión. Las políticas y mecanismos relacionados con la selección y contratación son aplicados de manera permanente y sistemática en todos los niveles, salvo los relacionados con los procesos de inducción que las unidades realizan a su personal nuevo, de los cuales no existe seguimiento ni información.

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

La evaluación del desempeño del personal también se encuentra regulada por la Política Institucional de Personal y debe desarrollarse sobre la base de la descripción de cargo y del compromiso anual de trabajo suscrito por cada trabajador y que incluye la programación de las actividades curriculares encomendadas, en el caso de los académicos.

Para el personal con contrato de trabajo indefinido esta evaluación debe realizarse anualmente y en el caso del personal con contrato a plazo fijo o con contrato de prestación de servicios profesionales, la evaluación debe realizarse al término del mismo.

Esta evaluación considera tanto los aspectos funcionales del desempeño del cargo como aquellos relacionados con el trabajo colaborativo, la integración de equipos de trabajo y el compromiso con el proyecto institucional. En el caso de los académicos, la evaluación del desempeño también considera la opinión de los estudiantes, procedimiento que se encuentra en vigencia desde 1992.

Los resultados de la evaluación del desempeño se establecen en cuatro categorías, de mayor a menor calificación (A, B, C y D) y tienen como consecuencia las siguientes situaciones:

- El personal calificado en categoría A, durante dos períodos sucesivos, puede postular a la promoción de su cargo o de su jerarquía, grado o calificación, lo que se resolverá de acuerdo a los recursos presupuestarios disponibles.
- El personal con mayor calificación en la categoría A, conformará una lista de mérito, que le permita acceder a un bono por desempeño, de acuerdo a los recursos presupuestarios disponibles.
- El personal clasificado en categoría C y D debe realizar el programa de formación o nivelación de competencias que se establezca para el mejoramiento de su desempeño.
- El personal clasificado en categoría C, o alternadamente en D, por dos períodos sucesivos, será desvinculado.
- El personal calificado en categoría D debe ser evaluado nuevamente en un plazo no mayor a seis meses y, de mantener dicha calificación, será desvinculado.
- La clasificación en categoría B no tiene asociada consecuencias.

A este respecto, desde el año 2002 se viene aplicando a los académicos permanentes un instrumento para la evaluación de su desempeño, En el año 2005, de manera experimental, se amplió esta evaluación a todo el personal, con excepción del personal académico adjunto. Los integrantes del Comité Ejecutivo no están considerados en el proceso de evaluación del desempeño del personal, por tratarse de cargos de confianza del Rector.

En el año 2007 se realizó la informatización de este proceso en una plataforma integrada al sistema de remuneraciones con la finalidad de simplificar su procedimiento y obtener sus resultados de manera oportuna. De igual manera, se implementó en el portal intranet de la Universidad, el formulario correspondiente al Compromiso Anual de Trabajo (CAT) que corresponde a la declaración de los objetivos que el personal se compromete a lograr en el año.

En relación con el desarrollo del personal, la Política Institucional de Personal lo define como el proceso integral por el que la Universidad vincula, compensa y promociona o desvincula el personal que forma los equipos de trabajo de sus distintas unidades, para la concreción del proyecto institucional, de acuerdo al plan de desarrollo estratégico vigente.

De esta forma, los procesos de vinculación del personal, que comprenden su selección, contratación e inducción, deben orientarse al desarrollo de equipos de trabajo, competentes y efectivos para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Los procesos de compensación del personal, además de determinar la remuneración de cada cargo según sus atribuciones, funciones y responsabilidades, deben considerar bonos por desempeño, según la calificación alcanzada por el personal en su evaluación, y bonos de incentivos, según el cumplimiento de metas por los equipos de trabajo.

Al respecto, desde el año 2006, la Universidad participa en una red de información de remuneraciones y dotaciones del personal de las instituciones asociadas, gestionada por una consultora privada, con la finalidad de contar con antecedentes para un estudio de compensaciones del mercado laboral universitario, que facilite el diseño e implementación del sistema de incentivos por desempeño.

Los procesos de promoción de cargo o de jerarquía, grado o calificación del personal, se orientan al desarrollo de los equipos de trabajo de las unidades, en consideración al Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, la planificación estratégica de la unidad, la disponibilidad presupuestaria anual, los resultados de la evaluación del desempeño y la vacancia de cargos por renuncia o desvinculación.

Los procesos de desvinculación del personal, por su parte, se orientan al mejoramiento y renovación de los equipos de trabajo y son de responsabilidad de las direcciones de las unidades, en razón de: el resultado de la evaluación del desempeño, el incumplimiento del Reglamento Interno, la ocurrencia de causales establecidas en la legislación laboral y la reorganización de la unidad o cambios organizacionales en la Universidad.

La Política Institucional de Personal ha establecido un fondo para la promoción del retiro voluntario del personal académico y de gestión a la edad de 65 años, respetando los derechos laborales derivados de sus años de servicio. Este procedimiento se encuentra en vigencia desde el año 2006.

De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 6, al mes de abril del año 2008, se ha producido el retiro voluntario de 18 trabajadores, el 15 de los cuales corresponde a académicos. Los fondos involucrados alcanzan, hasta el momento, a un monto aproximado de 128 millones de pesos.

TABLA N° 6: EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA DE RETIROS VOLUNTARIOS

Año		2006	2007	2008
Personal Académico	Nº de retiros	5	4	6
	Monto	\$ 29.887.017	\$ 29.971.842	\$ 45.951.647
Personal de Gestión	Nº de retiros	-	1	2
	Monto	-	\$ 3.598.825	\$ 18.252.304
Totales	Nº de retiros	5	5	8
	Monto	\$ 29.887.017	\$ 33.570.667	\$ 64.203.951

El programa de retiros voluntarios, es otro de los nuevos aspectos que se han introducido en la gestión del personal de la Universidad, por efecto de la Política Institucional de Personal, con la finalidad, en este caso, de permitir la renovación de las dotaciones del personal.

En otro ámbito del desarrollo del personal, en el año 2006 se realizó el primer estudio de clima organizacional en la Universidad<sup>25</sup>, el que permitió conocer de manera objetiva las percepciones que tienen los trabajadores respecto de los comportamientos organizacionales. En este estudio, las

25. Vicerrectoría de Administración y Finanzas, Informe de Estudio del Clima Organizacional 2006, Diciembre de 2006..

dimensiones del clima organizacional de la Universidad más valoradas por el personal, fueron la identidad y pertenencia, y la participación e inserción institucional, y considerados como la dimensión más débil, las condiciones de trabajo y ergonomía. Respecto de los valores, los más destacados son la calidad en el trabajo y la identidad salesiana.

Complementariamente, la Oficina de Marketing y Comunicaciones se encuentra realizando un estudio acerca de los canales de comunicación organizacional existentes, aspecto que se considera como uno de los componentes de la gestión de personal en la actual política institucional.

En relación con la formación del personal, ésta se orienta al mejoramiento o nivelación de sus competencias según los resultados de los procesos de evaluación tanto del desempeño del personal como del desempeño institucional, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales. Esta formación también se entiende como uno de los principales mecanismos de vinculación de la Universidad con su medio, por lo que las instituciones y espacios en que se realiza deben ser concordantes con las orientaciones institucionales al respecto.

La Política Institucional de Personal ha definido tres niveles de formación del personal académico y de gestión: formación de postgrado; actualización académica o profesional; y formación docente o capacitación laboral. Adicionalmente, y por intermedio del Bienestar Institucional, se contempla un programa de becas (Becas UCSH) para estudios de pregrado en programas de la Universidad, como beneficio del personal de gestión, acordado por contrato colectivo.

Para la formación de postgrado existe, desde el año 1997, un fondo concursable para el financiamiento de estudios de los académicos permanentes y que puede comprender el acceso a: un préstamo institucional para la cobertura total de gastos; el pago parcial de los aranceles correspondientes; la mantención de las remuneraciones; y la liberación de funciones. También se encuentra contemplado un fondo para la formación de postgrado del personal de gestión, el que aún no se encuentra en operación.

A partir del año 2007, el fondo concursable para estudios de postgrado de los académicos permanentes, se concentró exclusivamente para el financiamiento de estudios de doctorado, mediante un programa de becas con dedicación exclusiva por parte de los académicos permanentes durante el período de estudio. De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 7, en los dos años de vigencia de esta beca, se ha beneficiado a 11 académicos en el año 2007 y a 19 en el 2008.

De esta manera, el fondo concursable para estudios de postgrado se triplicó el año 2008, respecto del año 2003. Por su parte, el cambio al programa de becas de doctorado, significó pasar de una asignación anual promedio de algo más de 2 millones de pesos anuales, por académico permanente entre los años 2003 y 2006, a más de 14 millones de pesos entre los años 2007 y 2008.

Para el financiamiento de actividades de actualización de los académicos permanentes, correspondientes a cursos de perfeccionamiento, asistencia a eventos académicos y pasantías, también existe un fondo concursable, que se encuentra operando desde el año 2005. A este respecto, las unidades académicas deben establecer las necesidades de actualización profesional y disciplinar de sus académicos permanentes en los correspondientes planes anuales de trabajo, de acuerdo a su planificación estratégica.

Para el personal de gestión, las actividades de actualización se financian según las asignaciones presupuestarias establecidas en los planes de trabajo de sus unidades. En este mismo ámbito, el

año 2006 se inició un plan de formación para el equipo directivo de la Universidad, que aunque no se continuó como estaba inicialmente previsto, se ha desarrollado a partir de las jornadas que periódicamente se realizan para el funcionamiento del Comité Ejecutivo Ampliado.

De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 7, la actualización académica y profesional corresponde a una actividad de formación con gran cantidad de participantes. Entre los años 2005 y 2008, participó un promedio de 351 personas anuales, con un costo promedio anual por persona de 103 mil pesos. Sin embargo no hay aún establecido un mecanismo de seguimiento de estas actividades.

Para la formación docente del personal académico, la Dirección de Docencia de Pregrado destina anualmente fondos para la realización de actividades tendientes al mejoramiento de las prácticas docentes y a la incorporación de las tecnologías en la enseñanza. Por su parte, la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, financia anualmente acciones de capacitación laboral, con recursos provenientes de la franquicia tributaria del SENCE, tendientes al mejoramiento de las competencias del personal en el desempeño de las funciones correspondientes a su cargo.

Desde el año 2005, las acciones de formación docente y capacitación laboral se orientan de acuerdo a los resultados del proceso de detección de necesidades de capacitación que anualmente realiza la unidad de Desarrollo y Capacitación. Por esta razón, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 7, a partir de ese año se aprecia un incremento importante tanto de los fondos ejecutados por este concepto como del número de participantes en estas acciones de formación. Entre los años 2005 y 2008, participaron anualmente un promedio de 319 personas en estas actividades.

También en el ámbito de la formación del personal, la Dirección de Pastoral Universitaria, además de acompañar y animar a comunidades de académicos y administrativos en su acción pastoral, en conjunto con la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, viene realizando desde el año 2006, una jornada anual de formación, orientada al desarrollo personal de los equipos del área de gestión.

Respecto de la Beca UCSH para el personal de gestión, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 7, también se aprecia un aumento de los fondos asignados y del número de beneficiados. En los últimos seis años se ha duplicado el número de becarios y casi se ha cuadruplicado los montos asignados al beneficio.

TABLA N° 7: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES Y GASTO EN FORMACIÓN DEL PERSONAL

Año		2003	2004	2005	2006	2007	2008**
Postgrado	Participantes	34	20	30	20	11	19
	Monto*	94.057	66.470	52.589	28.922	162.331	281.270
Actualización	Participantes	-	-	344	419	289	351
	Monto*	-	-	23.173	59.581	29.601	32.087
Capacitación	Participantes	16	38	250	436	271	319
	Monto*	1.972	5.332	9.612	9.898	8.790	7.613
Beca UCSH Trabajadores	Participantes	10	9	12	16	19	20
	Monto*	5.708	5.487	7.251	11.156	16.498	20.590
Totales	Participantes	60	67	636	891	590	709
	Monto*	101.737	77.289	92.625	109.557	217.220	341.560

\* En miles de pesos

\*\* Según actividades planificadas y presupuestadas

De estos antecedentes, se desprende que la Universidad ha optado por favorecer especialmente la formación de postgrado de los académicos permanentes, particularmente los estudios de doctorado, en concordancia con los propósitos institucionales declarados en el Plan de Desarrollo Estratégico. No obstante, los antecedentes también evidencian la preocupación institucional por favorecer el desarrollo profesional y personal de los demás trabajadores, específicamente del personal de apoyo a la gestión, reflejado en la beca para estudios de pregrado en la Universidad.

La Política Institucional de Personal también establece procedimientos para el acceso del personal de gestión al financiamiento de actividades de formación de postgrado y de actualización profesional, los que comenzarán a operar durante el año 2008, dado que se constituyó recientemente la Comisión del Personal de Gestión<sup>26</sup>, instancia establecida para orientar y supervisar estas actividades.

En consideración a estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos claros respecto de la evaluación, desarrollo y formación tanto del personal académico como del de gestión. Los mecanismos de evaluación son aplicados de manera periódica a los académicos permanentes, pero no se han extendido a los académicos adjuntos y se encuentra en su tercer año de aplicación la evaluación al personal de gestión. Estos mecanismos están siendo objeto de revisión con la finalidad de corregir las falencias detectadas en las aplicaciones pasadas.

Los mecanismos de desarrollo del personal se están aplicando en lo relacionado con la promoción de la jerarquía de los académicos permanentes y del retiro voluntario para todo el personal mayor de 65 años. Los mecanismos de formación se aplican de manera sistemática para el personal académico, aún cuando no se hace seguimiento de las actividades de actualización académica. Para el personal de gestión se encuentran vigentes los ámbitos relacionados con la actualización profesional, las actividades de capacitación y el programa de becas UCSH.

### 1.3. Recursos Físicos y Tecnológicos

El Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, estableció tres orientaciones principales para la gestión de los recursos físicos y tecnológicos de la Universidad:

- El desarrollo de un sistema de gestión de los recursos que garantice su asignación en la planificación anual de actividades, de acuerdo a los resultados de los procesos evaluativos.
- La provisión y mantención de la infraestructura, del equipamiento y de los servicios que requiere el funcionamiento de la Universidad, así como su renovación y ampliación de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la producción académica y de la gestión institucional.
- La obtención, explotación y soporte de equipamientos, sistemas y plataformas computacionales y de comunicaciones, así como el desarrollo e innovación de tecnologías de información y comunicación en apoyo a la producción académica y a la gestión institucional.

Para el período 2006 – 2010, dicho plan estableció como metas:

- Mejorar la calidad y disponibilidad de la infraestructura, equipamiento y servicios requeridos para la producción académica y la gestión institucional.
- Implementar un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación que mejore la calidad y garantice una mayor disponibilidad y uso de estos recursos en la producción académica y en la gestión institucional.

---

26. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2008/068, Junio de 2008.

La gestión de estos recursos es responsabilidad tanto de la Dirección de Recursos Físicos como de la Dirección de Recursos Tecnológicos.

La Dirección de Recursos Físicos es responsable de las funciones relacionadas con la compra de bienes, la contratación de servicios, la mantención de las instalaciones y la ejecución de los proyectos de desarrollo de la infraestructura. Para este cometido, cuenta con dos unidades: Gestión de Compras y Mantención y Servicios. También cuenta con la colaboración de un asesor externo para los proyectos de desarrollo de infraestructura.

La Dirección de Recursos Tecnológicos es responsable de las funciones relacionadas con el desarrollo, la explotación y soporte del equipamiento computacional, los sistemas de información y las redes de comunicación, así como del desarrollo de los proyectos tecnológicos de la Universidad. Para el cumplimiento de estas funciones cuenta con cuatro unidades: Soporte y Comunicación, Desarrollo, Proyectos Tecnológicos y Laboratorio. También cuenta con la colaboración de un asesor externo para los proyectos de innovación tecnológica.

A continuación, se reseñan los principales aspectos considerados por la institución en la gestión de estos recursos, específicamente lo relacionado con las políticas de identificación y desarrollo de los recursos físicos y tecnológicos; sus mecanismos de renovación; y la calidad, actualización y uso de estos recursos.

#### **a) Políticas de identificación y desarrollo de los recursos físicos y tecnológicos**

La Universidad, actualmente, se encuentra integrando y sistematizando todos los aspectos relacionados con la gestión y desarrollo de los recursos físicos y tecnológicos, a fin de dar cumplimiento a las orientaciones y metas establecidas para este ámbito en el Plan de Desarrollo Estratégico.

En relación con el desarrollo de los recursos físicos se contemplan dos ámbitos específicos de acción: infraestructura y equipamiento. Para la identificación de sus necesidades se ha considerado como orientación, de acuerdo al carácter de institución salesiana de la Universidad, el desarrollo de un ambiente amable, mediante el mejoramiento de las condiciones de trabajo, estudio y encuentro en que se desenvuelve la comunidad universitaria. Considerando este contexto, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas se ha propuesto lograr el cumplimiento de dos criterios básicos:

- La definición de un estándar cuantitativo en relación con la matrícula de estudiantes de la Universidad, a fin de garantizar una determinada cantidad de metros cuadrados construidos por estudiante.
- El establecimiento de un estándar cualitativo referido a las condiciones que deben cumplir los espacios construidos, en términos de mobiliario, equipamiento, conectividad, iluminación, ventilación, climatización y seguridad según sea su destino.

Por otra parte, el desarrollo de infraestructura de la Universidad, por acuerdo del Consejo Universitario adoptado en el año 2001, está orientado a concentrar las dependencias institucionales en una única sede, ubicada en el Barrio Lira de la comuna de Santiago.

Para este efecto, y en el marco del anterior Plan de Desarrollo Estratégico, se elaboró un proyecto de desarrollo de infraestructura para el período 2003 – 2008 que, en lo sustancial contemplaba tres fases: la construcción de un edificio en los terrenos de calle Carmen N° 350; la remodelación de las

dependencias de la Casa Central; y la construcción de un edificio para las unidades académicas en los terrenos de esta última.

Durante el año 2006, producto de la oportunidad de adquirir nuevos terrenos aledaños a las dependencias de la Casa Central, el Consejo Universitario decidió no realizar la construcción de un nuevo edificio para las unidades académicas en este mismo recinto, a fin de no seguir concentrando el aumento de la superficie construida en un mismo terreno. De este modo, en el año 2006 se sumaron 4.689 m<sup>2</sup> de terreno, con una inversión de 1.215 millones de pesos, y en el año 2007, se agregaron 938 m<sup>2</sup> con una inversión de 320 millones de pesos.

A fines del año 2007, se formuló una propuesta para un nuevo proyecto de desarrollo de infraestructura para el período 2008 – 2012. Esta propuesta, cuyo financiamiento debe ser aprobado por la Junta Directiva, en lo sustancial, contempla la construcción de un edificio de aproximadamente 16.000 m<sup>2</sup>, que permitirá trasladar la totalidad de las unidades académicas y de gestión, homologando las condiciones de trabajo del personal. También considera albergar, tanto la Biblioteca Universitaria como los laboratorios de computación, en ambos casos con una disponibilidad del triple del espacio que actualmente ocupan. Asimismo, contempla espacios de estar y estacionamiento.

La construcción de este edificio permitirá desocupar más de 4.500 m<sup>2</sup> construidos en las dependencias de la actual Casa Central, lo que duplicará la capacidad de salas y aulas para talleres o laboratorios. Adicionalmente, se encuentra en exploración el potencial uso de dependencias que la Congregación Salesiana tiene en el sector de Lo Cañas de la comuna de La Florida.

En relación con el desarrollo de los recursos tecnológicos se contemplan cuatro ámbitos específicos de acción: tecnologías de enseñanza y aprendizaje; equipamiento y software computacional; sistemas de información; y redes de comunicación. Para la identificación de estas necesidades, y considerando la identidad salesiana de la Universidad, se ha establecido como orientación el acceso de la comunidad universitaria a las tecnologías de información y comunicación que optimice el desarrollo de sus actividades de trabajo, estudio y encuentro. En este contexto, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas se ha propuesto lograr el cumplimiento de dos criterios básicos:

- El establecimiento de un estándar cuantitativo en relación con la matrícula de estudiantes de la Universidad, a fin de garantizar una determinada cantidad de estudiantes por computador.
- La definición de un estándar cualitativo referido a las condiciones que deben cumplir los recursos tecnológicos (equipamientos, sistemas y redes), en términos de acceso, capacidad, soporte, actualización, conectividad, privacidad y seguridad según sea su carácter.

Asimismo, en el año 2004, se estableció el Comité de Desarrollo Tecnológico<sup>27</sup>, que reemplazó al anterior Comité Asesor de Informática creado en el año 2003, como instancia de discusión y proposición de las políticas de desarrollo tecnológico de la Universidad, tanto a nivel estratégico como operativo.

Por otra parte, el desarrollo de las tecnologías de enseñanza y aprendizaje se encuentra operando por cuatro líneas de acción: el Campus Virtual de la Universidad, soportado mediante una plataforma b-learning; los laboratorios y aulas de computación empleados por los estudiantes para la docencia; el equipamiento audiovisual de las salas de clases en apoyo a las tecnologías de enseñanza; y la adquisición de licencias de programas para su uso como recursos de enseñanza y aprendizaje.

---

27. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2004/39, Octubre de 2004.

Para el desarrollo del equipamiento computacional, desde el año 2006, por decisión de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, se está realizando su provisión mediante el sistema de leasing. De igual manera, a partir del año 2006, esta Vicerrectoría optó por avanzar en la integración de los sistemas de información mediante una línea de desarrollo propio, en consideración a los costos, conocimiento y competencias requeridos para ello.

Asimismo, en el año 2007, esta Vicerrectoría resolvió concentrar la gestión de las redes de comunicación en la Dirección de Recursos Tecnológicos, incorporando en este ámbito los servicios de telefonía, con la finalidad de optimizar la disponibilidad, acceso y uso de las redes por cables e inalámbricas.

En virtud de estos antecedentes, es posible establecer que la Universidad cuenta con orientaciones, criterios y mecanismos para la identificación y desarrollo de sus recursos físicos y tecnológicos. No obstante, su integración y sistematización como políticas institucionales se encuentra en fase de elaboración, por lo que, aún no se encuentran establecidos mecanismos para su seguimiento y evaluación.

#### **b) Mecanismos de renovación y mantenimiento de los recursos físicos y tecnológicos**

La renovación de los recursos físicos y tecnológicos se orienta fundamentalmente por el criterio establecido por el Consejo Universitario para la gestión presupuestaria de la Universidad y contempla destinar anualmente los fondos necesarios para la reposición de los activos fijos depreciados. Estos fondos se han estimado en una cifra equivalente al 4% de los ingresos operacionales de la Universidad, los que se presupuestan anualmente.

Para efecto de operacionalizar la inversión del fondo de reposición de los activos depreciados, la Dirección de Recursos Físicos cuenta, desde el año 2002, con un sistema de control de los activos físicos de la Universidad. Sin embargo, la información en el sistema no se encuentra actualizada, por lo que la asignación de fondos para la reposición de activos, específicamente los correspondientes al mobiliario, se está realizando de acuerdo a las prioridades que se establecen en la planificación anual de actividades. Para este efecto, durante el año 2008, se creará una unidad de Control de Activo Fijo, dependiente de la Dirección de Recursos Físicos.

Complementario a la renovación de la infraestructura y el equipamiento, desde el año 2000, la Dirección de Recursos Físicos realiza un programa de mantención, que cuenta con un fondo anual destinado a la refacción de los inmuebles y a la reparación de sus instalaciones. En todas las dependencias de la Universidad se cuenta con sistemas de seguridad y monitoreo. Los servicios de aseo y vigilancia son provistos por empresas externas.

Respecto de los requerimientos logísticos, la Dirección de Recursos Físicos anualmente proyecta en el sistema de planificación institucional las compras de bienes y la contratación de servicios que requiere la operación ordinaria de la Universidad. Asimismo, cada unidad, en función del plan anual de trabajo de la Universidad, establece los requerimientos adicionales de bienes y servicios para el cumplimiento de las actividades que no se ejecutan centralizadamente. La provisión de estos requerimientos se realiza a través de la Central de Gestión de Compras.

A nivel del equipamiento computacional, la Dirección de Recursos Tecnológicos mantiene un catastro de sus características y antigüedad, así como del uso que se hace de ellos, especialmente de los destinados a la docencia, existiendo un equipo técnico dedicado exclusivamente a su soporte. Por otra parte, la provisión de este equipamiento mediante sistema de leasing, es el mecanismo que se

ha empleado para asegurar su renovación permanente, soporte y actualización y se espera que en el futuro, la totalidad de este equipamiento opere bajo esas condiciones.

También la Dirección de Recursos Tecnológicos ha adoptado como orientación, una administración eficiente de los recursos tecnológicos, mediante la planificación, integración y administración de la plataforma hardware que soportan los sistemas, redes y servicios informáticos, a fin de asegurar la continuidad de operación, tiempos de respuestas y niveles de seguridad aceptables.

En la renovación y mantención de estos recursos ha prevalecido el criterio de asignar prioridad a las necesidades de los recursos educacionales y de los servicios estudiantiles, con la finalidad de mejorar la calidad de la docencia ofrecida por la Universidad.

Considerando estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con mecanismos para la mantención y renovación de sus recursos físicos y tecnológicos, permitiendo la operación de sus activos en condiciones adecuadas. No obstante, la falta de actualización del sistema de control de activos fijos no ha permitido su empleo para establecer prioridades objetivas relacionadas con su renovación y mantención.

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

La actual sede de la Universidad está estructurada en dos dependencias principales: Casa Central y Edificio de Deportes, Extensión y Servicios. Estas representan el 88% de la infraestructura disponible. Casa Central cuenta con edificaciones que están en el rango de construcción entre los 10 y los 20 años de antigüedad y el Edificio de Deportes, Extensión y Servicios está en funcionamiento desde el año 2004.

El resto de la Infraestructura corresponde a propiedades periféricas, ubicadas en un radio no superior a las dos cuadras. Son construcciones habitacionales reacondicionadas para labores de gestión y bodegaje, siendo su data de construcción superior a los 20 años. En esta condición se cuenta con 6 propiedades, dos de ellas en arriendo. Las propiedades en arriendo representan un 4 % respecto a la infraestructura total disponible.

De la superficie construida ocupable, el 85% se destina a la docencia y el resto a la administración. Para la realización de las actividades curriculares, la Universidad cuenta con 53 salas de clases; un laboratorio y 2 aulas de computación; un laboratorio de idiomas y 5 aulas talleres; 3 gimnasios y una piscina semiolímpica temperada. Adicionalmente, se dispone de 5 salones de eventos, con capacidades que van entre las 45 y las 600 personas.

Todas estas instalaciones permiten contar con una disponibilidad total de 5.808 horas semanales. Las salas de clases permiten una ocupación promedio de 43 estudiantes. Durante el primer semestre del año 2007, se realizó docencia en 307 actividades curriculares, con 660 secciones y 2.664 horas semanales de clases. El número promedio de estudiantes por sección fue de 33 y se ocupó, en promedio, un 48% de las horas semanales disponibles en salas, laboratorios, talleres y gimnasios.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 8, en los últimos seis años, la Universidad ha aumentado en un 58% la superficie de los terrenos propios, lo que ha permitido incrementar en un 114% los metros cuadrados construidos en estos terrenos. En el año 2008, sólo el 2,5% de las construcciones disponibles correspondieron a inmuebles arrendados, porcentaje significativamente menor al 29% que existía en el año 2003.

Por su parte, de acuerdo a esta misma tabla, el aumento de los metros cuadrados construidos ha sido prácticamente proporcional a la evolución de la matrícula de estudiantes y de las dotaciones permanentes del personal, por lo que la disponibilidad de espacio por estudiantes y por trabajador (sin incluir los académicos adjuntos) no ha experimentado variaciones significativas.

TABLA N° 8: EVOLUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA  
(Metros cuadrados)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Terrenos Propios	7.155	7.464	7.464	8.254	10.317	11.297
Terrenos Arrendados	3.581	631	315	315	535	411
Terrenos Totales	10.736	8.095	7.779	8.569	10.852	11.708
Construcciones Propias	9.458	17.383	17.383	18.153	19.610	20.260
Construcciones Arrendadas	3.818	866	433	433	770	528
Construcciones Totales	13.276	18.249	17.816	18.586	20.380	20.788
Metros Cuadrados por alumno	4	5	5	5	5	5
Metros Cuadrados por Trabajador	47	59	56	53	57	56

En particular, entre los años 2005 y 2007, se han aumentado los espacios destinados a la docencia (talleres y laboratorios) y a la comunidad (casino universitario) incorporando un total de 1.150 m<sup>2</sup> construidos. Esto, sumado a proyectos de remodelación de instalaciones y renovación de mobiliario, significaron un monto aproximado de \$ 280 millones de inversión en dicho período.

Para el año 2008 se contemplan trabajos de remodelación y mejoras en la Escuela de Educación Inicial y en los Departamentos de Humanidades y Educación Media, Sociología y Trabajo Social cuyas inversiones superarán los \$300 millones. Adicionalmente, se ejecuta un programa de mantención de las instalaciones y mobiliario, que en el año 2007, significó un gasto de \$80 millones.

En el ámbito de los recursos tecnológicos, el esfuerzo más significativo se ha realizado en relación con los recursos de aprendizaje, reflejado en la ampliación del laboratorio de computación, realizada en el año 2007, y que permitió aumentar en un tercio su dotación de equipos computacionales y crear una sala para seminaristas con 9 equipos disponibles para ese uso. Adicionalmente, en los últimos tres años, se incrementó en un 137% el equipamiento audiovisual en aulas y, en el año 2007, se implementó la conexión inalámbrica a Internet en el patio de Casa Central y otras dependencias.

En el año 2006 se renovó el equipamiento de servidores y se actualizó el sistema de correos electrónicos de la Universidad. En el año 2007, se realizó la renovación del equipamiento computacional de todas las unidades con servicios de atención al estudiante. Desde el año 2003, se cuenta con los servicios de un data center que asegura la conectividad a Internet y la disponibilidad y seguridad de la información, independientemente de las condiciones ambientales que existan.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 9, en los últimos seis años, la Universidad ha aumentado en un 67% el número de computadores disponibles para el personal y los estudiantes. El mayor aumento corresponde al número de computadores destinados a los estudiantes con un 140% de incremento, reduciendo de 25 a 12 el número de estudiantes por computador. En el mismo período, el número de computadores destinados a los académicos ha aumentado en un 131%.

TABLA Nº 9: EVOLUCIÓN DEL EQUIPAMIENTO COMPUTACIONAL  
(Unidades)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personal Académico	59	68	108	145	143	136
Personal de Gestión	189	217	235	159	179	176
Estudiantes	141	141	239	244	307	338
Totales	389	426	582	548	629	650
Estudiantes por computador	25	26	15	15	13	12

Las mejoras observadas son el resultado de la política de priorizar en los estudiantes y en los académicos la adquisición y asignación del equipamiento computacional. En tal sentido, está programado remodelar una de las aulas de computación con 10 equipos adicionales y habilitar un segundo laboratorio de computación para mediados del año 2008, lo que permitirá aumentar en 100 el número de computadores, con lo que se alcanzará una cifra de 9 estudiantes por computador.

El 96% del equipamiento computacional destinado a los estudiantes es financiado mediante leasing, permitiendo su renovación y actualización cada 3 años. El 40% de estos equipos cuenta con monitores planos y en el laboratorio de computación existe una red exclusiva para los estudiantes. Esta situación seguirá mejorando, por cuanto, la política de provisión de equipamiento computacional mediante leasing permitirá, en el 2008, la renovación completa de la dotación del laboratorio con equipos de última generación.

Con respecto al equipamiento del personal, el 58% tiene una antigüedad menor a 2 años y el personal que atiende público cuenta con monitores planos, de acuerdo a lo establecido por la Dirección de Recursos Tecnológicos, en este ámbito. En el año 2008, se renovarán 120 equipos computacionales del personal de gestión, lo que permitirá renovar la totalidad de los equipos de este personal. Asimismo, se tiene contemplado aumentar en 50 computadores la dotación destinada al personal.

De esta manera, se tiene proyectado para el año 2008, alcanzar una dotación de 800 computadores en la Universidad, más que duplicando el número que existía en el año 2003. También, durante el año 2008, se actualizará la plataforma back-office institucional para la enseñanza y la gestión y se contará con el licenciamiento Campus Agreement de Microsoft, teniendo derecho al uso de las últimas versiones de los sistemas de software vigentes.

De acuerdo a estos antecedentes, se puede establecer que la Universidad cuenta con una dotación de recursos físicos y tecnológicos adecuada para la realización de sus actividades académicas y de gestión, la que se mantiene actualizada, mediante los procedimientos de renovación y mantención establecidos para ello.

#### 1.4. Recursos Financieros

El Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, estableció dos orientaciones principales para la gestión de los recursos financieros de la Universidad:

- El desarrollo de un sistema de gestión de los recursos que garantice su asignación en la planificación anual de actividades, de acuerdo a los resultados de los procesos evaluativos.

- Asegurar el funcionamiento y viabilidad de la institución, así como, el financiamiento de los proyectos de desarrollo institucional, mediante el equilibrio de su situación financiera y patrimonial y la generación de márgenes operacionales suficientes para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Para el período 2006 – 2010, dicho plan estableció como objetivo: Consolidar el patrimonio institucional mediante la generación de excedentes operacionales suficientes para el financiamiento de las inversiones en infraestructura y equipamiento que demanda el cumplimiento de los propósitos institucionales.

El cumplimiento de este objetivo tiene como meta, asegurar el equilibrio entre los ingresos y egresos de la Universidad, manteniendo una estructura de gastos que permita la generación de un margen operacional bruto correspondiente al 15% de los ingresos operacionales.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es la responsable de la gestión de los recursos financieros de la Universidad, cuya operación es realizada a través de la Dirección de Finanzas, que cuenta con cinco áreas: Contabilidad, Tesorería, Matrícula, Cobranzas y Control Presupuestario.

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

#### **a) Gestión presupuestaria**

El sistema presupuestario de la Universidad comprende dos tipos de presupuesto: operativo y financiero. El operativo comprende la proyección de la totalidad de ingresos y egresos, provenientes tanto de las actividades de operación, inversión y financiamiento de la Universidad como de las franquicias y obligaciones tributarias que le correspondan por la realización de dichas actividades. El financiero comprende el presupuesto de caja, el presupuesto de resultados y el balance proyectado que se derivan de la realización de los ingresos y gastos presupuestados.

La normativa que regula los procedimientos para la planificación y presupuestación de las operaciones e inversiones anuales de la Universidad fue aprobada por el Consejo Universitario en julio de 1999. De acuerdo con dicha normativa, la planificación y gestión del presupuesto se organiza sobre la base de las áreas y centros de gestión que se indican en la tabla N° 10.

TABLA Nº 10: ÁREAS Y CENTROS DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA

ÁREA	CENTROS
Presidencia y Rectoría	Presidencia Rectoría Secretaría General Dirección de Planificación y Desarrollo Secretaría de Estudios Dirección de Pastoral Universitaria
Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Dirección de Docencia de Pregrado Dirección de Investigación y Postgrado Dirección de Biblioteca y Recursos de Información Centro de Extensión y Servicios Ediciones UCSH
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Dirección de Personal y Bienestar Institucional Dirección de Finanzas Dirección de Recursos Físicos Dirección de Recursos Tecnológicos
Unidades Académicas	Escuela de Educación Inicial Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación Departamento de Humanidades y Educación Media Departamento de Educación Escuela de Administración y Economía Departamento de Educación Matemática Departamento de Trabajo Social Departamento de Sociología Departamento de Psicología Instituto de Ciencias Religiosas Programa de Derecho

Para la formulación del presupuesto, el Rector, por intermedio de la Dirección de Planificación y Desarrollo, presenta al Consejo Universitario, en cada ejercicio, los lineamientos generales del plan anual de trabajo y las bases presupuestarias que lo sustentan. El primero, para su conocimiento, y el segundo, para su aprobación.

En el año 2007, el Consejo Universitario aprobó las siguientes cinco normas complementarias para la formulación del presupuesto:

- La formulación del presupuesto por cada centro de gestión debe realizarse en consideración a su correspondiente base presupuestaria.
- Las bases presupuestarias de las unidades académicas deben contemplar una proyección de sus ingresos operacionales (derechos de matrícula y aranceles) prorrateados de acuerdo a las horas de docencia por estudiante servidas en los planes de estudios de los distintos programas de formación, a fin de determinar el margen de contribución que estas unidades deben efectuar para el financiamiento de los gastos indirectos, cuyo prorrateo se debe realizar de acuerdo a los criterios establecidos por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

- El presupuesto de operaciones de la universidad debe ajustarse a la siguiente estructura referencial:

Ítem	Referencial
Ingreso Operacional	100,0%
Gastos de Personal	62,0%
Gastos de Consumo	22,0%
Gastos por Transferencias	2,0%
Gasto Operacional	86,0%
Margen Operacional	14,0%

- El margen de operación debe ser suficiente para financiar los gastos de inversión asociados a: la reposición de los activos fijos depreciados anualmente, la adquisición de colecciones y el servicio de la deuda de la Universidad, de acuerdo a la siguiente estructura referencial

Ítem	Referencial
Margen Operacional	14,0%
Depreciación	4,0%
Colecciones Bibliográficas	2,0%
Servicios de la Deuda	6,0%
Subtotal	12,0%
Fondos Asignables Otros Usos	2,0%

- El saldo final del presupuesto del total de ingresos y egresos (presupuestos de operaciones, tributario y de capital) debe ser equivalente al 1,5% de los ingresos totales, cumpliendo con un financiamiento operacional no inferior al 95%, del cual, el 0,5% corresponderá al margen de maniobra de que dispondrá la Vicerrectoría de Administración y Finanzas para contingencias.

Ítem	Referencial
Ingreso Operacional	100,0%
Margen Operacional	14,0%
Saldo Final	1,5%
Margen de Maniobra	0,5%

Para el análisis y revisión del proyecto de presupuesto, el Consejo Universitario nombra una Comisión de Presupuesto, la que puede requerir del Rector los antecedentes que estime pertinentes y proponer al Consejo Universitario su sanción. Una vez aprobado el presupuesto, los responsables de las áreas de gestión, en los ámbitos que les correspondan, establecen las normas y procedimientos que se requieren para su implementación y ejecución, cuando ello no esté contemplado en la normativa vigente.

Por su parte, el Rector puede solicitar del Consejo Universitario, al inicio de cada semestre, el ajuste del presupuesto de la Universidad, en base a los antecedentes disponibles sobre la matrícula de estudiantes. En cada una de esas ocasiones, la Dirección de Planificación y Desarrollo debe preparar el informe correspondiente, para que los responsables de las áreas de gestión realicen las modificaciones de sus planes y programas de trabajo. Con esta información se formula el proyecto de ajuste del

presupuesto de la Universidad, incluyendo los ajustes a los presupuestos de caja, de resultados y de balance proyectado, realizados por la Dirección de Finanzas.

El proyecto de ajuste del presupuesto de la Universidad es presentado por el Rector al Consejo Universitario, para su análisis y revisión, siguiendo el mismo procedimiento empleado para su sanción inicial.

La ejecución del plan y presupuesto anual de la Universidad es responsabilidad de cada área de gestión y de sus correspondientes centros, de acuerdo a los procedimientos operativos que establece la Dirección de Finanzas para su supervisión. Esta Dirección también lleva un control mensual del cumplimiento del presupuesto de caja y ajusta mensualmente los flujos proyectados de acuerdo a los antecedentes actualizados, con la finalidad de optimizar la administración de los recursos financieros disponibles. Para tal efecto, supervisa que los gastos se ajusten al presupuesto y que no existan fondos inmovilizados.

A partir del año 2005 se han realizado mejoras continuas al sistema del control presupuestario, implementando una serie de validaciones y controles, y entregando mayor autonomía e información a los usuarios. Las últimas mejoras apuntan a obtener información más detallada y precisa para tomar las medidas correctivas de las desviaciones dentro del mismo periodo. Durante al año 2007 se diseñó un sistema especial para aquellos proyectos emergentes autofinanciados.

Asimismo, en el año 2006 se diseñó e implementó un sistema de costos por centro de gestión, lo que ha permitido elaborar estados de resultados por cada centro y tener un análisis más acabado de la composición del resultado operacional. No obstante que se emiten informes mensuales, su uso es limitado y aún no impacta efectivamente en la asignación de recursos en los procesos de planificación.

Con relación a estos antecedentes, es posible establecer que la Universidad cuenta con sistemas y procedimientos para la gestión de su presupuesto, los que operan regularmente y son aplicados en todos los niveles institucionales, formando parte de los procesos de planificación estratégica y operativa.

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

El Consejo Universitario, en junio de 2002, aprobó el documento Políticas Operativas de Gestión Financiera que, en lo sustancial, orienta la gestión operativa de las finanzas institucionales en tres ámbitos específicos: fomento de los ingresos; determinación del gasto; y planificación, control y evaluación financiera.

La finalidad del establecimiento de estas orientaciones es garantizar, de manera efectiva, la asignación de todos los recursos disponibles por la Universidad para el financiamiento de las actividades por las que cumple los propósitos de su proyecto institucional.

En el ámbito específico del fomento de los ingresos de la institución, la principal fuente de ingresos operacionales corresponde a los derechos y aranceles pagados por los estudiantes de los programas de pregrado, mientras que los programas de formación continua han mantenido relativamente estable su participación en los ingresos totales, situación que se evidencia en el siguiente cuadro:

TABLA N° 11: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA  
(Miles de pesos)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Ingresos por Formación Continua	618	694	915	631	735	850
Ingresos Totales	6.935	7.392	7.558	7.728	8.503	9.328
I. por Formación Continua/I. Totales	9%	9%	12%	8%	9%	9%

\* Presupuesto

De manera más incipiente, a partir del año 2005 se ha abierto la oferta de vacantes para programas de magíster, por lo que su participación en los ingresos es aún muy minoritaria.

Por otra parte, con la finalidad de dar estabilidad a los ingresos provenientes de los programas de pregrado, la Universidad ha ido perfeccionando sus políticas referidas a: derechos de matrícula y aranceles; oferta de vacantes para la admisión de nuevos estudiantes; y alternativas de financiamiento de estudios.

Respecto de la política de derechos de matrícula y aranceles, se ha mantenido un sistema de tramos diferenciados por programa de formación que considera su relación, tanto con los valores de mercado que alcanzan en la Región Metropolitana, como con los costos que significa para la Universidad su oferta. De esta manera, se busca: conciliar una mayor contribución al financiamiento de la operación por los programas con altos gastos operativos; generar excedentes en los programas con mayores valores de mercado y bajos costos operativos; y financiar los programas cuyos valores de mercado son bajos respecto de su costo de operación.

En relación con la oferta de vacantes para la admisión de nuevos estudiantes, la Universidad ha decidido una reducción gradual en aquellos programas en que se ofrecía un número alto de vacantes y su reemplazo por la oferta de nuevos programas de pregrado, habiéndose incorporado ya 4 desde el año 2005. Para el año 2009, el Plan de Desarrollo Estratégico tiene considerado incorporar otros 4 nuevos programas, supeditado a la decisión final que determine el Consejo Universitario.

En lo correspondiente a las alternativas de financiamiento de estudios se ha desarrollado una política que comprende tres líneas de acción: el establecimiento de un fondo de crédito rotatorio para la repactación semestral de los pagos de aranceles de los estudiantes de pregrado con morosidad; el otorgamiento del aval institucional para el 30% de los estudiantes de pregrado que tengan acceso al crédito establecido por la Ley N° 20.027; la mantención de un fondo de becas institucionales para el 10% de los estudiantes de pregrado en desventaja socioeconómica.

En el año 2006, la Universidad constituyó garantía para 788 créditos, 277 para estudiantes nuevos y 511 estudiantes antiguos. Esto significó que la institución fue la segunda con mayor cobertura estudiantil, con un 18,8% del total de matriculados, sólo superada por otra institución con un 20,6%.<sup>28</sup>

En el año 2007, la Universidad respaldó adicionalmente a 387 estudiantes, 301 nuevos y 86 antiguos, con lo cual los estudiantes avalados alcanzan a un 26% de la matrícula total de ese año. Asimismo, en el año 2008, la Universidad respaldó a 305 estudiantes, de los cuales 242 correspondieron a

28. Comisión Ingresos, 2006.

estudiantes nuevos y 63 antiguos. Considerando los tres años la Universidad ha avalado un total de 1.480 estudiantes. La institución proyecta en este campo, llegar a que un 30% de sus estudiantes cuente con el aval institucional para el año 2012.

Para los programas de formación continua y de magíster, la política institucional se ha orientado al establecimiento de aranceles cuyos valores permitan su consolidación como oferta en el sistema de educación superior chileno. En el caso de los programas de magíster se ha establecido un fondo de becas con la finalidad de incentivar la matrícula de egresados de los programas de pregrado de la Universidad.

Las políticas institucionales para la determinación de los gastos se orientan a mejorar sus niveles de eficiencia y productividad, a fin de generar márgenes operacionales que permitan el financiamiento de las inversiones de reposición, mejoramiento y ampliación de los activos fijos, así como la cobertura de sus costos de financiamiento.

En este ámbito, el principal gasto corresponde al gasto de personal y para su determinación se ha estipulado un nivel referencial del 62% de los ingresos operacionales. En este sentido, la implementación del Modelo de Formación ha tenido el efecto de racionalizar la oferta de actividades curriculares debido a que, por una parte, permitió cuantificar los tiempos de dedicación que exigen las actividades curriculares a través de un sistema de créditos, y, por otra, implicó la integración y flexibilización de los planes de estudios.

También se han normado los requerimientos de horas docentes, al establecer números mínimos y máximos de estudiantes por sección de acuerdo al carácter de las actividades curriculares, según lo establece la Resolución de Vicerrectoría Académica<sup>29</sup> de marzo del año 2007.

Otras dos partidas significativas del gasto de personal corresponden al gasto en formación del personal y a los pagos por indemnizaciones. Al respecto, la Política Institucional de Personal ha permitido establecer estándares específicos para la constitución de fondos para el financiamiento de la formación del personal y de su retiro voluntario, los que se encuentran operando desde el año 2007.

Respecto del gasto de consumo su nivel referencial se ha establecido en un 22% de los ingresos operacionales y para los gastos por transferencias (ayudas estudiantiles) en un 2%. De esta manera, se espera que el margen operacional alcance el 14%. Este margen permitiría el financiamiento de: las inversiones de reposición por depreciación de los activos fijos, que se estiman en un 4% de los ingresos operacionales; las inversiones en colecciones bibliográficas, fijadas en un 2% de esos ingresos; y el servicio de la deuda, que alcanzaría a un 6%.

Esta estructura referencial de los egresos de la Universidad, debiera permitir la mantención de un superávit de un 1,5% de los ingresos de operación y el establecimiento de un fondo de maniobra de 0,5%. De este modo, las inversiones para la ampliación de la infraestructura y el equipamiento institucional deben ser financiadas preferentemente con ingresos de capital, provenientes de créditos bancarios, aportes institucionales o ingresos financieros.

En virtud de estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad cuenta con una política clara de financiamiento de sus operaciones e inversiones, la que es aplicada de manera sistemática y en todos

---

29. Resolución de Vicerrectoría Académica N° 2007/001, Marzo de 2007.

los niveles institucionales, orientando la gestión financiera de sus recursos y permitiendo, de manera razonable, sustentar sus proyectos de desarrollo.

### c) Indicadores financieros

En el ámbito de los indicadores financieros, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 12, los estados financieros de la Universidad reflejan en el período 2003 – 2007, una razonable estabilidad en los índices de liquidez, solvencia y endeudamiento, lo que refleja una sólida posición financiera.

En relación con la liquidez, a partir del año 2003 se logró revertir la tendencia histórica de un capital de trabajo negativo, al equilibrar las obligaciones de corto plazo con los recursos disponibles en el mismo plazo. Esta mejora ha permitido no sólo financiar la operación sin deuda, sino además realizar inversiones financieras de corto plazo.

Respecto de la solvencia, la mantención de sus niveles se explica tanto por la estabilidad de los niveles de endeudamiento, como por la política de inversiones tendientes a asegurar la reposición del activo fijo depreciado, a fin de no mermar el patrimonio institucional.

Por otra parte, la evolución de los indicadores de rentabilidad, no ha presentado la misma tendencia favorable que los de liquidez y solvencia. A pesar de que la Universidad rebajó, entre los años 2005 y 2007, a casi la mitad el costo efectivo del endeudamiento, existente entre los años 2003 y 2004, el margen operacional y la rentabilidad del patrimonio, experimentaron bajas sustanciales entre los años 2005 y 2006.

Esta situación se explica, fundamentalmente, por el hecho de que, a partir del año 2004, la Universidad ha realizado inversiones significativas en infraestructura y equipamiento, con el consiguiente aumento de los gastos de operación, pero sin que se incrementaran los ingresos en igual proporción, debido a la disminución observada en la matrícula de estudiantes en los años 2005 y 2006. Asimismo, en el año 2006, el más crítico al respecto, se comienza la implementación de la política de personal, con el consecuente aumento en el gasto de personal.

No obstante, la mejora de la matrícula de estudiantes en el año 2007, situación que se mantuvo en el 2008, permiten prever que la Universidad pueda volver a mejorar sus márgenes operacionales y aumentar la rentabilidad de su patrimonio.

TABLA N° 12: EVOLUCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Indicadores Financieros	2003	2004	2005	2006	2007
Índice de Liquidez	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1
Índice de Solvencia	71%	69%	67%	66%	66%
Leverage	2,4	2,2	2,0	1,9	1,9
Endeudamiento de Corto Plazo	80%	74%	78%	71%	80%
Endeudamiento de Largo Plazo	20%	26%	22%	29%	20%
Margen Operacional Bruto	10,0%	12,0%	6,9%	3,4%	9,5%
Margen de Utilidad	8,5%	9,3%	5,9%	2,3%	9,2%
Costo Efectivo del Endeudamiento	12,0%	10,7 %	6,6 %	5,0%	5,6%
Rentabilidad del Patrimonio	19,2 %	17,9%	10,7%	4,1%	6,6%

A partir de estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad ha mantenido estable su situación de liquidez y solvencia y está revirtiendo la baja experimentada en la rentabilidad, por cuanto la matrícula ha presentado un leve aumento en relación al año anterior y se proyecta que aumente para los ejercicios siguientes. Esta evolución de la situación financiera de la institución, permite su proyección a largo plazo sin dificultades

#### **d) Proyecciones Financieras**

Para la proyección de los ingresos de la Universidad en los próximos 5 años, según se consigna en la tabla N° 13, se ha estimado la matrícula de estudiantes a partir de las tasas históricas de retención y de las vacantes para primer año que se proyecta ofrecer en los programas de pregrado.

En este período, se proyecta para el ejercicio 2009, como criterio conservador, mantener como matrícula nueva, las 1.180 vacantes ofrecidas durante el 2008 debido a que se mantendría el número de programas ofrecidos. A partir del ejercicio 2010 se estima un aumento de la matrícula nueva que convergería en 1.460 vacantes para el último ejercicio del quinquenio, considerando la apertura de nuevos programas y el mejoramiento y ampliación de los espacios de estudio y estar que se tienen contemplados en el programa de desarrollo de infraestructura.

Para la proyección de los flujos de ingresos, se ha estimado como factor de reajuste un aumento de un 5,0% para el ejercicio 2009, y de un 4,5% promedio para el resto del período en los derechos y aranceles cobrados por la Universidad, considerando en el primer caso una inflación 2009 de un 3,5% según la actual proyección oficial del banco central, y una convergencia hacia el 3% como centro de la meta en el mediano y largo plazo. Dado que el factor además incluye una ponderación anual del crecimiento económico del 0,5%, el reajuste de los derechos y aranceles –en términos reales– contempla un incremento del 1,0%.

Respecto de los ingresos por ventas de servicios del Centro de Extensión y Servicios, se estima una participación promedio del 8,8%, con relación a los ingresos operacionales proyectados para el período. Esta estimación se realiza con criterio conservador, por cuanto considera un incremento promedio de aproximadamente un 5,1% anual, excluyendo en la base de cálculo el aumento de un 15% proyectado para el bienio 2007-2008. Respecto de los ingresos por transferencias, estos crecen a un 3,7% promedio anual, asumiendo una participación constante de proyectos o iniciativas internas con financiamiento externo, y un generación promedio de un 0,4% de los ingresos operacionales.

Con relación a la proyección de los ingresos de capital, se considera una estabilización de los aportes institucionales, por cuanto en los tres últimos años no han experimentado una variación significativa y, a la luz del actual marco regulador de las donaciones, no es factible estimar incrementos a partir de la gestión presente que la Universidad realiza al respecto. En cuanto a la recuperación de préstamos estudiantiles, se proyecta su crecimiento sólo a partir del reajuste estimado para los derechos y aranceles, en estrecha relación con los créditos estudiantiles otorgados en el año académico anterior.

En la proyección del endeudamiento, se ha considerado la solicitud de un crédito en el año 2010 para la construcción de un nuevo edificio institucional, operación que implica un endeudamiento por UF281.932 equivalentes al 79,0% del costo total de construcción, lo que implicaría un aumento del servicio de la deuda institucional en un 87,4%. En términos de otros ingresos, como los asociados a cobranzas y franquicias tributarias, siguiendo nuevamente un criterio conservador, se ha estimado un crecimiento en relación al IPC proyectado para cada año.

Para la proyección de los egresos en el período indicado, se ha considerado como criterio general un incremento del 3,6% promedio para los gastos de personal y de consumo.

Respecto de los gastos de personal, aun cuando se expone un incremento concordante con la inflación anual proyectada para el período, se contempla adicionalmente aumentos en las dotaciones de académicos permanentes alineadas con las coberturas docentes proyectadas. Complementariamente, se incorporó un fondo proporcional al ingreso operacional para la implementación de incentivos y mejoras en las remuneraciones reales de todo el personal declarada en la Política Institucional de Personal, cuyo techo de cobertura implica la destinación del 4% de los ingresos operacionales hacia el ejercicio 2012.

En la estimación de los gastos de consumo, en las cuentas asociadas a la operación regular y básica de la institución, además del mencionado aumento por precios, en el año 2012 se tiene considerado un aumento adicional que pondera la mayor superficie por la entrada en operación de la nueva edificación proyectada. Para los gastos de transferencias, principalmente las becas estudiantiles, se ha estimado su crecimiento en conformidad con el proyectado reajuste de derechos y aranceles.

Con relación a los gastos de capital, la proyección de inversión en infraestructura permitiría incrementar en un 84,9% el espacio disponible en el año 2012, alcanzando una cifra cercana a 36.250 metros cuadrados construidos en edificaciones propias. Las demás inversiones proyectadas corresponden fundamentalmente a equipamiento y colecciones.

Respecto del servicio de la deuda, además de los incrementos proyectados por la estimación de inflación anual, se consideran los aumentos asociados al mayor endeudamiento para las construcciones referidas anteriormente.

En virtud de estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad cuenta con una proyección de las principales variables que determinan sus ingresos y egresos futuros, sustentada en supuestos razonables y concordantes con sus propósitos.

TABLA N° 13: PROYECCIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS  
(Millones de pesos)

Ítem	2008	2009	2010	2011	2012
Derechos y Aranceles	\$ 8.363,7	\$ 9.005,7	\$ 9.626,1	\$ 10.576,0	\$ 11.402,9
Venta de Bienes y Servicios	\$ 919,8	\$ 968,9	\$ 1.017,4	\$ 1.063,2	\$ 1.111,1
Ingresos por Transferencias	\$ 44,8	\$ 45,0	\$ 47,3	\$ 49,5	\$ 51,8
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 9.328,2</b>	<b>\$ 10.019,6</b>	<b>\$ 10.690,8</b>	<b>\$ 11.688,8</b>	<b>\$ 12.565,8</b>
Aportes Institucionales	\$ 52,0	\$ 55,2	\$ 487,6	\$ 60,7	\$ 63,9
Venta de Activos	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
Recuperación de Prestamos	\$ 270,0	\$ 285,0	\$ 304,0	\$ 304,0	\$ 323,0
Ingresos Financieros	\$ 55,0	\$ 71,2	\$ 74,8	\$ 78,2	\$ 81,7
Endeudamiento	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 6.131,5	\$ 0,0	\$ 0,0
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>\$ 377,0</b>	<b>\$ 411,4</b>	<b>\$ 6.997,9</b>	<b>\$ 442,9</b>	<b>\$ 468,6</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 25,0</b>	<b>\$ 25,0</b>	<b>\$ 25,0</b>	<b>\$ 25,0</b>	<b>\$ 25,0</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 9.730,2</b>	<b>\$ 10.456,1</b>	<b>\$ 17.713,7</b>	<b>\$ 12.156,6</b>	<b>\$ 13.059,4</b>
Gastos de Personal	\$ 5.894,0	\$ 6.304,3	\$ 6.631,9	\$ 7.270,4	\$ 7.812,2
Gastos de Consumo	\$ 2.094,9	\$ 2.064,6	\$ 2.156,4	\$ 2.249,5	\$ 2.874,6
Gastos por Transferencias	\$ 205,5	\$ 215,5	\$ 224,0	\$ 249,8	\$ 279,0
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 8.194,3</b>	<b>\$ 8.584,3</b>	<b>\$ 9.012,2</b>	<b>\$ 9.769,6</b>	<b>\$ 10.965,8</b>
Gastos de Inversión	\$ 1.298,5	\$ 848,0	\$ 8.531,5	\$ 1.010,0	\$ 1.070,0
Servicio de la Deuda	\$ 497,5	\$ 424,7	\$ 796,1	\$ 808,9	\$ 822,2
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>\$ 1.796,0</b>	<b>\$ 1.272,7</b>	<b>\$ 9.327,6</b>	<b>\$ 1.818,9</b>	<b>\$ 1.892,2</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 8,0</b>	<b>\$ 8,0</b>	<b>\$ 8,0</b>	<b>\$ 8,0</b>	<b>\$ 8,0</b>
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 9.998,3</b>	<b>\$ 9.865,0</b>	<b>\$ 18.347,8</b>	<b>\$ 11.596,6</b>	<b>\$ 12.866,0</b>
Saldo del Ejercicio	-\$ 268,1	\$ 591,1	-\$ 634,1	\$ 560,1	\$ 193,4
Saldo Inicial	\$ 377,4	\$ 109,4	\$ 700,4	\$ 66,3	\$ 626,4
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ 109,4</b>	<b>\$ 700,4</b>	<b>\$ 66,3</b>	<b>\$ 626,4</b>	<b>\$ 819,8</b>
<b>Matrícula de Estudiantes</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Matrícula Nueva	1.390	1.180	1.270	1.360	1.460
Matrícula Antigua	3.170	3.502	3.525	3.703	3.715
<b>Total Matrícula</b>	<b>4.560</b>	<b>4.682</b>	<b>4.795</b>	<b>5.063</b>	<b>5.175</b>
<b>D° de Matrícula y Arancel Promedio</b>	<b>\$ 1,83</b>	<b>\$ 1,92</b>	<b>\$ 2,01</b>	<b>\$ 2,09</b>	<b>\$ 2,20</b>

### 1.5. Planificación del Desarrollo Institucional

El sistema de planificación y evaluación institucional se ha ordenado siguiendo los lineamientos que la Congregación Salesiana ha impulsado para sus instituciones de educación superior, a través de la red IUS, y que, en lo fundamental, establece:

- La definición de un proyecto institucional, que identifique la misión, visión, valores y ámbitos de desarrollo de la Universidad
- El establecimiento de un plan de desarrollo que defina las orientaciones y objetivos estratégicos para la concreción del proyecto institucional.
- La realización de diagnósticos institucionales en función de los diversos procesos evaluativos que realiza la Universidad.

- La participación institucional en procesos de acreditación institucional y de programas, voluntariamente cuando no sean obligatorios.

De esta manera, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, se definió como objetivo del gobierno de la Universidad: consolidar la calidad de la gestión institucional, orientando la toma de decisiones, en las instancias correspondientes, a los resultados de los procesos autoevaluativos y de análisis del medio, en correspondencia con su identidad católica y salesiana.

Para ello, se estableció como meta para el período: Consolidar los procesos de evaluación y planificación institucional mediante un sistema de indicadores de desempeño, que incorpore el comportamiento y desarrollo del sistema de educación superior chileno, orientando los procesos de toma de decisiones al cumplimiento de los propósitos institucionales.

La orientación de los procesos de planificación y evaluación institucional es responsabilidad de la Dirección de Planificación y Desarrollo, para lo cual cuenta con el apoyo de la Secretaría Técnica de Acreditación y Autoevaluación Institucional. Asimismo, desde el año 2002, opera la Comisión de Autoevaluación Institucional, formada por cinco académicos cuya función es la promoción y supervisión de los procesos autoevaluativos en la institución.

A continuación, se reseñan los principales mecanismos considerados por la institución en relación con las actividades de planificación y evaluación institucional y las actividades de diagnóstico del medio interno y externo.

#### **a) Mecanismos de planificación y evaluación institucional**

La Universidad, desde el año 1995 viene realizando un proceso de planificación estratégica, encontrándose actualmente en su tercera versión. Durante el año 2005, se realizó la planificación estratégica para el período 2006 – 2010, la que, a diferencia de los dos procesos anteriores, se inició mediante la definición del Proyecto Institucional por parte de los socios, siguiendo las orientaciones establecidas por la Congregación Salesiana para las instituciones salesianas de educación superior (IUS)<sup>30</sup>.

En lo sustancial, este proyecto contiene los elementos identitarios de la Universidad, su misión, visión, valores y ámbitos de desarrollo, y es el resultado de la actualización y sistematización de los procesos de planificación estratégica anteriores, en el marco de los documentos, Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y Políticas para la presencia Salesiana en la Educación Superior 2003 – 2008, emanados de la Dirección General Obra Don Bosco.

También en este proceso de planificación estratégica se contó con un informe de Análisis FODA, elaborado sobre la base de diversas fuentes:

- Informe Institucional de Evaluación, presentado a la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP), marzo de 2005.
- Informe de Visita de Acreditación Institucional del Comité de Pares Evaluadores de la CNAP, julio de 2005.
- Aportes de la Segunda Jornada Institucional de Evaluación, agosto de 2005

---

30. IUS, Programa Común 2003 – 2007, Julio 2003.

- Informe de Evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico 2002 – 2005, agosto de 2005.
- Acuerdo de Acreditación Institucional No 29, de la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP), octubre de 2005.
- Informes de Autoevaluación de las áreas de Investigación y de Vinculación con el Medio, noviembre de 2005.
- Informe sobre el Sistema de Educación Superior en Chile: Oportunidades y Amenazas para la UCSH, noviembre de 2005.

A partir del Proyecto Institucional y el Análisis FODA, y mediante un amplio proceso de consulta, materializado en una Asamblea Consultiva, se formuló el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, el que contiene los principales propósitos, orientaciones, objetivos y metas que guían el desarrollo de la institución. El plan fue aprobado por el Consejo Universitario en septiembre del año 2006.

Por su parte, durante el año 2007, las unidades académicas y de gestión realizaron, por primera vez, también un proceso de planificación estratégica<sup>31</sup>, siguiendo el mismo esquema de la institucional, que contempló la consecución de los siguientes resultados:

- 1° Definición del Proyecto de la Unidad
- 2° Elaboración del Informe Evaluativo de la Unidad
- 3° Formulación del Plan de Desarrollo de la Unidad

Estas planificaciones estratégicas de las unidades académicas y de gestión fueron revisadas por la Comisión de Autoevaluación Institucional, en términos de su coherencia con el Proyecto Institucional y el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad y, además, por su consistencia en términos del diagnóstico realizado y el plan de desarrollo formulado. El Comité Ejecutivo, a comienzos del año 2008, dio su aprobación a la planificación estratégica de 20 unidades y en tres de ellas solicitó la revisión de su propuesta.

A partir de este proceso, se espera mejorar la vinculación entre la planificación estratégica de la Universidad y la planificación operativa de las unidades, detectada como debilidad en las evaluaciones institucionales, así como resolver la necesidad de que las unidades académicas cuenten con un plan de desarrollo, detectada a partir de los procesos autoevaluativos que desarrollaron, por su participación en la acreditación de programas de pregrado.

En el marco del sistema de planificación institucional, la planificación estratégica orienta la planificación operativa de las unidades académicas y de gestión, expresada en sus planes anuales de trabajo que, a su vez, determinan la asignación de los recursos institucionales en el presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad en cada ejercicio. La planificación operativa se inicia en el mes de agosto de cada año, con la finalidad de presentar al Consejo Universitario, en el transcurso del mes de noviembre, la propuesta de Rectoría sobre las bases presupuestarias del plan anual de trabajo, realizándose su sanción, por el referido Consejo, en el mes de diciembre y una posterior revisión de ajuste final en abril del año siguiente.

Desde el año 2001, opera un sistema por el que los responsables de los centros de gestión realizan la planificación de actividades en red. Este sistema permite identificar el plan anual de trabajo de cada centro de gestión y el presupuesto que cuenta para ello. Al mismo tiempo, se tiene la información del presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad; también se cuenta con información desagregada del presupuesto de operaciones y de capital.

---

31. Dirección de Planificación y Desarrollo, Planificación Estratégica de las Unidades: Diseño, Método y Cronograma de Trabajo, Enero 2007.

En el ejercicio presupuestario 2008 se inició una experiencia piloto de descentralización mediante el establecimiento de bases presupuestarias por centros de gestión, lo que les permite de antemano saber las limitaciones de recursos que enfrentan en la planificación anual de actividades. Se tiene proyectado para el año 2009 continuar esta experiencia con la descentralización de otros ítems de gasto para las unidades académicas y que actualmente son planificados por las unidades de gestión.

Complementario al sistema de planificación institucional, opera un sistema de control presupuestario que permite a los responsables de los centros de gestión realizar un control directo de su ejecución presupuestaria. Asimismo, este sistema proporciona información a la Dirección de Finanzas sobre el efecto de la ejecución presupuestaria en los flujos de caja y su impacto en los estados financieros de la Universidad.

En el ámbito de la evaluación institucional, la Comisión de Autoevaluación Institucional es la instancia de verificación de los procesos evaluativos, con amplias facultades para su acción, tiempo de dedicación y recursos disponibles para la realización de sus funciones. Todas las unidades de la Universidad están sujetas a verificación por la Comisión y se encuentran obligadas a proporcionarle la información que ella solicite.

Por su parte, a través de la Dirección de Planificación y Desarrollo, la Secretaría Técnica de Autoevaluación y Acreditación Institucional proporciona la información estadística oficial de la Universidad, tanto para los diversos procesos evaluativos internos que en ella se realizan como para las entidades externas que la requieren.

Asimismo, desde el año 2005, se encuentra en funcionamiento la Secretaría Técnica de Autoevaluación y Acreditación de Programas, dependiente de la Dirección de Docencia de Pregrado, cuya finalidad es la supervisión y apoyo de los comités autoevaluativos que se constituyen en las unidades académicas para los procesos de acreditación de programas de pregrado.

Actualmente, se está desarrollando la propuesta de un sistema que articule los mecanismos y las políticas para el aseguramiento de la calidad del quehacer de la Universidad, sobre la base de un conjunto de indicadores de desempeño institucional. Para estos efectos, en la guía que orientó la planificación estratégica de las unidades académicas y de gestión se identificaron diversos indicadores tanto para la evaluación del desempeño académico como de la gestión institucional. De esta manera, se busca mejorar la vinculación entre la planificación y la evaluación institucional y orientar la toma de decisiones sobre la base de evidencias.

En el ámbito de la evaluación externa, es política de la Universidad someterse a los procesos de acreditación establecidos en el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior, mediante la participación en los procesos de acreditación institucional y de programas. La misma política se ha adoptado para las publicaciones periódicas de las unidades académicas, con la finalidad de su indexación en la Red SciELO.

También la evaluación externa se realiza mediante la contratación de servicios profesionales de empresas consultoras en diversos ámbitos de la gestión institucional, como en la gestión financiera, de personal y de recursos. En los procesos académicos, los programas de estudio, los proyectos de renovación de planes de estudios y creación de nuevos programas, los proyectos de investigación y los productos editoriales son sometidos a juicios de expertos externos.

A partir de estos antecedentes, es posible establecer que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos de planificación y evaluación de los principales procesos institucionales. Sin embargo, los

indicadores contemplados en la planificación estratégica aún no se incorporan de manera sistemática y permanente en los procesos de evaluación.

## **b) Mecanismos de diagnóstico del medio interno y externo**

La Universidad ha desarrollado diversas instancias y mecanismos de diagnóstico asociados a la gestión institucional y a los procesos académicos, referidos tanto al medio interno como externo.

En el ámbito de la gestión institucional, la principal instancia de diagnóstico es el Comité Ejecutivo, el que, mediante una agenda de temas institucionales, realiza el seguimiento de los planes anuales de trabajo. Asimismo, desde el año 2004, este comité organiza anualmente una jornada de evaluación institucional, en torno a temas relevantes para el desarrollo institucional. Hasta el momento, estas jornadas han abordado las siguientes temáticas:

- Primera jornada (2004): Acreditación institucional.
- Segunda jornada (2005): Planificación estratégica institucional.
- Tercera jornada (2006): Acreditación de programas de pregrado.
- Cuarta jornada (2007): Planificación estratégica de las unidades y estructura organizacional.

Para el año 2008, se tiene considerado, como tema de la quinta versión de esta jornada, el análisis del avance del Plan de Desarrollo Estratégico.

Desde el año 2006 se encuentra operando una instancia transversal de coordinación y análisis de los procesos institucionales, denominada Comité Ejecutivo Ampliado, en el que participa todos los directores de unidades de la Universidad, tanto del ámbito académico como de gestión.

En términos de la gestión de personal, la política institucional vigente, ha establecido el funcionamiento de dos comisiones, una para el personal académico y otra para el personal de gestión, responsables de evaluar su desarrollo sobre la base de la información disponible y de los indicadores establecidos en la planificación estratégica de la Universidad y de las unidades. Para este efecto se encuentra en implementación un sistema de información y de evaluación de desempeño para todo el personal.

Para el diagnóstico de la situación financiera de la Universidad, al Comité Asesor de Finanzas le corresponde realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria a través de la presentación de los estados financieros de la Dirección de Finanzas. Asimismo, el Comité de Desarrollo Tecnológico, es responsable de la orientación, supervisión y evaluación del cumplimiento de las metas institucionales en el ámbito de las tecnologías de información y comunicación.

En el ámbito académico operan las siguientes instancias de orientación, coordinación, supervisión y evaluación en los diversos aspectos de la gestión académica que se indican:

- La Comisión de Admisión y Matrícula, que desde el año 2002 opera en el ámbito de los procesos de admisión, referidos a la postulación, selección e ingreso de nuevos estudiantes y de la matrícula e inscripción de actividades curriculares de los estudiantes antiguos.
- El Comité Curricular Institucional, que desde el año 2004 opera en el ámbito de la producción curricular de la universidad, referida a la creación de nuevos programas de formación, la renovación o adecuación de planes de estudios vigentes y la actualización de sus programas de estudio.

- El Comité Editorial, que desde el año 2004 opera en el ámbito de la producción editorial que la Universidad realiza a través de Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez.
- El Comité Científico y Ético para la Investigación, que desde el año 2007 opera en el ámbito de los proyectos de investigación financiados con fondos concursables institucionales.

Respecto del medio externo, desde el año 2003 se está realizando cada dos años un estudio sobre la inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado, por lo que se cuenta con información sobre sus tasas de ocupación, condiciones de empleo y nivel de remuneración. Adicionalmente, se indaga la percepción que tienen sobre la formación recibida y el reconocimiento de la Universidad en su medio.

Asimismo, la Dirección de Planificación y Desarrollo, desde el año 2004, para el desarrollo de proyectos de nuevos programas de formación de pregrado y postgrado, realiza el respectivo estudio de mercado, a través de consultoras externas, obteniéndose información acerca de la potencial demanda por el programa, del interés por cursarlo en la Universidad, de la competencia existente en términos de oferta y aranceles, entre otros antecedentes.

Esta dirección, también ha establecido una línea de estudios del medio institucional, específicamente referido al sistema de educación superior chileno. En el año 2005, para el proceso de planificación institucional se presentó al Comité Ejecutivo el documento **Informe sobre el Sistema de Educación Superior en Chile: Oportunidades y Amenazas para la UCSH** y, en el año 2007, para el análisis de la estructura organizacional superior de la Universidad se presentó en la cuarta jornada institucional de evaluación el documento **Estructura Organizacional de la Universidades en Chile**.

Por su parte, Ediciones UCSH viene desarrollando desde el año 2005, un estudio anual sobre la producción editorial universitaria en el país y la participación que la Universidad tiene de ella.

Asimismo, la Dirección de Personal y Bienestar Institucional, desde el año 2006 se encuentra participando, junto con otras instituciones de educación superior, en una red de información sobre remuneraciones y dotaciones de personal (Inforent), gestionada por una consultora privada. También en el año 2006, realizó el primer estudio de clima organizacional en la Universidad, con la finalidad de conocer las percepciones de los trabajadores sobre los procesos organizacionales. Este estudio se realizará cada tres años.

Cabe destacar que los procesos de planificación estratégica han permitido realizar avances sustanciales en la capacidad de diagnóstico, tanto a nivel institucional como de las unidades. Al mismo tiempo ha permitido integrar antecedentes y evidencias evaluativas provenientes de distintas fuentes:

- Resultados de los procesos autoevaluativos realizados a nivel institucional, de unidades y de programas.
- Informes y estudios realizados institucionalmente para la evaluación de la gestión en diversos ámbitos.
- Informes realizados por consultoras o evaluadores externos en distintos procesos institucionales.
- Análisis o estudios de diversos aspectos del medio externo.

Esta integración de diagnósticos internos y externos ha permitido contar con análisis FODA, tanto a nivel institucional como de las unidades. No obstante, la incorporación de diagnósticos del medio externo todavía es incipiente en las unidades académicas y de gestión.

Basándose en estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad cuenta con instancias y mecanismos de diagnóstico interno, tanto en el ámbito académico como de la gestión institucional. Asimismo, en los procesos de planificación estratégica se están incorporando con mayor frecuencia diagnósticos del medio externo para el desarrollo de análisis FODA.

### 1.6. Bases de Información

En el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010 se estableció como meta implementar un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación que mejore la calidad y garantice una mayor disponibilidad y uso de estos recursos en la producción académica y en la gestión institucional.

En función de esta meta, la Dirección de Recursos Tecnológicos, se encuentra desarrollando las siguientes cuatro líneas principales de acción:

- Mejoramiento de los sistemas de información existentes.
- Desarrollo de portales en Web para el acceso por vía remota a la información en los sistemas de producción.
- Automatización e informatización de registros de datos relevantes para la gestión.
- Integración de datos y aplicaciones.

En relación con la primera línea de acción, actualmente se encuentran en funcionamiento un conjunto de sistemas de información. El Sistema de Producción UCSH corresponde al sistema principal, permitiendo el registro, procesamiento y acceso a la información relacionada con la gestión de los programas de formación de la Universidad. De manera complementaria se utilizan otros cuatro sistemas para apoyar, la gestión de personal; la gestión financiera; la administración de los activos fijos; y la planificación institucional.

El Sistema de Producción UCSH, se ha venido desarrollando desde el año 2006, sobre la base del anterior Sistema de Administración de Educación Superior (SAES) que se encontraba operando desde el año 2002. En la actualidad integra los siguientes módulos:

- Módulo de admisión y matrícula
- Módulo de administración académica
- Módulo de biblioteca
- Módulo de administración financiera

En la gestión de personal se emplea un sistema (Payroll), que permite el registro y procesamiento de información de las remuneraciones, la administración de recursos humanos y control de ausentismo. Para la gestión financiera, opera un sistema de registro de información contable (Winner-Softland) que se integra con el sistema de remuneraciones y cuenta con un sistema de información automatizado de control de activo fijo, el que permite el registro, procesamiento y consulta de este tipo de recursos. Para la planificación institucional se cuenta con un sistema de desarrollo propio y que, a partir del año 2005, está integrado en línea con un sistema de control presupuestario.

Respecto de la segunda línea de acción, desde el año 2005 se han estado desarrollando portales en Web para los estudiantes, y académicos. Adicionalmente, en el año 2006, se desarrolló un portal de gestión cuyo objetivo es integrar, a través de un proceso de mejoramiento continuo, información de los sistemas con que cuenta la Institución para apoyar la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional.

En referencia a la tercera línea de acción, cabe señalar que se ha orientado principalmente a la automatización e informatización del registro de datos relacionados con los procesos de gestión académica y de gestión del personal. Los sistemas resultantes se consignan en la tabla N° 14.

TABLA N° 14: MODALIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SU DEPENDENCIA

Sistemas de Información	Unidad Administradora	Usuarios	Año de Implementación	Proveedor Sistema
Sistema de Planificación Institucional	Dirección de Planificación y Desarrollo	Autoridades de UCSH Todos los Directores	1999	UCSH
Sistema UCSH Producción	Secretaría de Estudios Dirección de Finanzas Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Secretaría de Estudios Dirección de Finanzas Dirección de Biblioteca y Recursos de Información Dirección de Personal y Bienestar Institucional Dirección de Planificación y Desarrollo	2002-2006	UCSH
Sistema de Remuneraciones	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Personal de Gestión y Académico	2000	Payroll
Sistema de Control Presupuestario	Dirección de Planificación y Desarrollo Dirección de Finanzas	Autoridades de UCSH Todos los Directores Secretarías	2004	UCSH
Sistema de Contabilidad	Dirección de Finanzas	Dirección de Finanzas, CES	2004	Softland
Sistema Histórico de Titulación	Secretaría de Estudios	Secretaría de Estudios	2005	UCSH
Portal de Estudiantes	Secretaría de Estudios	Estudiantes	2005	UCSH
Portal de Académicos	Secretaría de Estudios	Académicos	2005	UCSH
Sistema Histórico de Currículum Académico	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	2005	UCSH
Sistema de Control de Activo Fijo	Dirección de Recursos Físicos	Central de Compras	2005	Softland
Sistema de Archivo Institucional	Secretaría de Estudios	Personal de Gestión	2005	Publidoc
Sistema de Planificación Horaria	Secretaría de Estudios	Directores	2006	Esfera
Portal de Gestión	Dirección de Recursos Tecnológicos	Autoridades Directores Monitores Coordinadores Secretarías	2006	UCSH
Sistema de Becas Estudiantiles	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Estudiantes	2007	UCSH
Sistema de Carga Docente	Dirección Recursos Tecnológicos	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	2008	HdIF

La cuarta línea de acción asume el desafío institucional de contar con un sistema integrado de información que apoye de modo más efectivo la gestión institucional. Esta necesidad también fue reconocida por la CNAP al establecer como uno de los requerimientos, del acuerdo de acreditación institucional<sup>32</sup>, la implementación de un sistema integrado de información para apoyar la toma de decisiones en el ámbito de la gestión.

32. CNAP, Acuerdo de Acreditación Institucional N° 29, 11 de Octubre de 2005.

Para este efecto, a partir del año 2005 se inició un proceso de integración de datos y aplicaciones tendiente a proporcionar información para los procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones institucionales, logrando en este ámbito los avances que se señalan en la tabla N° 15.

TABLA N° 15: AVANCES EN INTEGRACIÓN DE INFORMACIÓN.

Datos a Integrar	Sistema de Origen	Sistema de Destino	Año Implementación	Detalle	Utilidad
Planificación Presupuestaria	Sistema de Planificación Institucional	Sistema de Control Presupuestario	2005	Automatiza el traspaso de información del presupuesto institucional a la fase de ejecución del mismo.	Emisión de reportes comparativos con las desviaciones presupuestarias por cuenta y centro de gestión dentro de un periodo determinado, permitiendo la toma de decisiones en forma oportuna.
Información Carga Académica Docentes y Estudiantes y de comunicación.	UCSH Producción	Portal de Académicos	2005	Proporciona información en línea relacionada con las actividades curriculares que imparte y los estudiantes que las cursan.	Permite realizar el registro de asistencia, contenidos y calificaciones de las actividades curriculares que imparten, así como visualizar los horarios consolidados de los estudiantes que las cursan. También permite realizar en forma remota solicitudes de recursos audiovisuales y comunicarse con todos sus estudiantes vía correo electrónico
Información histórica Carga Académica y Calificaciones de los Estudiantes	UCSH Producción	Portal de Estudiantes	2005	Proporciona información en línea relacionada con la situación académica del estudiante.	Permite realizar semestralmente la inscripción de la carga académica, obtener información sobre su plan de estudio, calificaciones obtenidas en las actividades curriculares que están cursando además de su registro histórico.
Detalle mensual de Remuneraciones	Payroll	Winner (Módulo Contabilidad)	2006-2007	Automatiza el registro de remuneraciones en el sistema contable.	Permite disponer de modo más oportuno y confiable de información para la preparación de los Balances mensuales.
Información de los Académicos	UCSH Producción	Portal de Gestión	2007	Muestra detalle de las actividades curriculares dictadas desde su ingreso a la UCSH (horarios, calificaciones, nóminas de estudiantes).	Posibilita conocer la experiencia académica y años de antigüedad en la institución.

Datos a Integrar	Sistema de Origen	Sistema de Destino	Año Implementación	Detalle	Utilidad
Información de los Estudiantes	UCSH Producción	Portal de Gestión	2007	Muestra historial académico, situación financiera, beneficios, resoluciones.	Permite seguimiento académico y financiero del estudiante. Además entrega información para la resolución de solicitudes.
Seguimiento del desempeño docente	UCSH Producción	Portal de Gestión	2007	Muestra asistencia y resultados de la evaluación por parte de los alumnos de los docentes	Permite efectuar un seguimiento del cumplimiento de los aspectos formales de desempeño del docente en el aula.
Planificación de Remuneraciones	Payroll	Planificación Institucional	2007	Se hace traspaso directo de información de dotaciones y remuneraciones a cuentas de presupuesto.	Permite conocer impactos presupuestarios de variaciones en las dotaciones y/o remuneraciones del personal.
Detalle mensual de Boletas de Honorarios	Control Presupuestario	Payroll	2007	Automatiza el registro, control y pago de honorarios.	Agiliza el proceso masivo de pago y su administración. Provee información oportuna para el control de estos egresos.
Ejecución mensual de remuneraciones	Payroll	Control Presupuestario	2007	Automatiza el registro del gasto mensual en remuneraciones en el control presupuestario.	Permite detectar oportunamente desviaciones a fin de introducir a tiempo las correcciones pertinentes.
Detalle de los Programas de Actividades Curriculares	UCSH Producción	Portal Gestión	Fines 2008	Muestra en línea los planes y programas de las actividades curriculares y sus requerimientos.	Permite gestionar mejor los recursos destinados a la docencia (bibliografía, salas, software, etc.). Posibilita un mejor seguimiento académico del programa que se está dictando.
Datos de los titulados	Sistema Histórico de Títulos y Grados	UCSH Producción Portal Gestión	Fines 2008	Administra Información personal y académica de todos los titulados de la Institución.	Posibilita seguimiento de los titulados.
Carga Docente	UCSH Producción	Payroll	Fines 2008	Integra información de horas realizadas del sistema UCSH Producción al Payroll,	Permite supervisar mejor los procesos docentes al entregar información sobre la asistencia de los profesores. Adicionalmente, provee de forma automática los insumos para el pago de remuneraciones.

Esta integración de información está operando en dos niveles. En el primero se automatiza el traspaso de información entre sistemas que operan en una misma plataforma y, en el segundo, este traspaso se realiza entre sistemas que operan en plataformas distintas (lenguajes, S.O, Base datos), usando

un acceso común para el usuario como es el caso de los portales de estudiantes, académicos y de gestión.

La integración, a nivel de datos, ha tenido también como efecto práctico, eliminar la doble digitación evitando errores y permitiendo la entrega de información de manera más oportuna, para la operación de los procesos institucionales y la toma de decisiones. Los avances en la integración se han estado realizando de acuerdo a las demandas de los usuarios y a la conectividad existente en las instalaciones, privilegiando, en cada caso, asegurar la calidad del servicio.

De acuerdo con los antecedentes que se presentan en la tabla N° 16, en el año 2007, un 64% de los sistemas de información presentaban algún nivel de integración y el 40% de ellos se podía acceder a través de Internet. Conforme con el plan de trabajo del año 2008, establecido por la Dirección de Recursos Tecnológicos, el nivel de integración entre los sistemas subirá a un 80% y su acceso por Internet a un 47%.

TABLA N° 16: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de Sistemas existentes	3	5	11	13	14	15
Nº Sistemas con avances en integración	-	-	5	7	9	12
Nº Sistemas con acceso desde Internet	-	-	2	3	6	7
<b>% Sistemas con avances en integración</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>	<b>64%</b>	<b>80%</b>
<b>% Sistemas con acceso desde Internet</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>47%</b>

Respecto del número de usuarios y conexiones potenciales en cada sistema, de acuerdo al perfil asignado a los usuarios, a partir de los antecedentes consignados en la tabla N° 17, se aprecia que desde el año 2005 se produce un crecimiento sustancial en el número potencial de usuarios y que, en el año 2007, hay un incremento significativo del número potencial de conexiones. En los últimos seis años, el número de usuarios potenciales de los sistemas creció 11 veces y el número potencial de conexiones aumentó en 18 veces.

TABLA N° 17: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CONEXIONES A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Año		2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personal de Gestión	Nº de Usuarios	169	185	187	212	218	224
	Nº Sistemas	2	4	8	10	10	11
	Nº de Conexiones	309	438	701	886	923	963
Personal Académico	Nº de Usuarios	315	303	295	308	385	432
	Nº Sistemas	1	1	2	2	2	2
	Nº de Conexiones	315	303	590	616	770	864
Estudiantes	Nº de Usuarios	-	-	4.178	4.195	4.555	4.704
	Nº Sistemas	-	-	1	1	2	2
	Nº de Conexiones	-	-	4.178	4.195	9.110	9.408
<b>Totales</b>	<b>Nº de Usuarios</b>	<b>484</b>	<b>488</b>	<b>4.660</b>	<b>4.715</b>	<b>5.158</b>	<b>5.360</b>
	<b>Nº Sistemas</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
	<b>Nº de Conexiones</b>	<b>624</b>	<b>741</b>	<b>5.469</b>	<b>5.697</b>	<b>10.803</b>	<b>11.235</b>

Asimismo, la Dirección de Planificación y Desarrollo, a través de la Secretaría Técnica de Autoevaluación y Acreditación Institucional, establece criterios para el registro y cálculo de los indicadores, realiza requerimiento de aplicaciones de información respecto de los procesos más relevantes, verifica la

información que se registran en la base de información y las que remiten las unidades, proporciona la información estadística oficial de la Universidad para el medio externo y es fuente de información para los diversos procesos evaluativos internos.

En virtud de estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad cuenta con bases de información acerca de sus principales procesos institucionales, las que en su mayoría son operadas a través de sistemas automatizados. Además se ha avanzado en la conformación de bases de información que apoyen de modo más efectivo la toma de decisiones y la gestión de las distintas áreas que la componen. Estos avances se manifiestan en la mejora de los sistemas de información, la automatización de los registros de información, su acceso a través de Internet y en mayores niveles de integración entre los sistemas.

No obstante, se requiere seguir automatizando los registros de información que aún se realizan manualmente y seguir avanzando en el desarrollo de aplicaciones para un mayor acceso, disponibilidad e integración de la información relevante para la toma de decisiones. También se hace necesario establecer mecanismos que permitan detectar eventuales problemas, errores u omisiones en la información de que se dispone con el fin de facilitar su oportuna corrección.

## **2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE**

La Universidad ha logrado consolidar de manera consistente su identidad católica y salesiana, estableciendo políticas y mecanismos que, en función de sus propósitos, aseguran la calidad de su quehacer y la sustentabilidad de su proyecto institucional. La conjugación de estos tres criterios – identidad, calidad y sustentabilidad – ha sido fundamental en la orientación de los procesos y decisiones institucionales principales, aún cuando, como se desprende del análisis que se realiza a continuación, su articulación no ha estado exenta de tensiones.

También, se encuentra desarrollando actualmente un proceso de revisión, profundización y consolidación de un modelo de gestión universitaria que recoge los aspectos identitarios que se desprenden de su proyecto institucional; las fortalezas y debilidades detectadas en los distintos diagnósticos institucionales realizados hasta el momento; y las tendencias que se encuentran operando en el sistema de educación superior chileno tanto en términos de su institucionalidad como de su regulación.

A partir de estos elementos, se busca sistematizar y articular cuatro aspectos fundamentales de la gestión institucional: el sistema de gobierno que conduce la Universidad, la estructura por la que organiza sus funciones y gestiona sus recursos, así como los sistemas por lo que planifica su desarrollo y los mecanismos por los que evalúa su desempeño.

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados por la Universidad en el cumplimiento de los propósitos establecidos en su Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, en el ámbito de la gestión institucional, y en cuya evaluación, además de los resultados reseñados anteriormente, también se han considerado los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

### **2.1. Sistema de Gobierno y Organización**

En el ámbito del gobierno de la Universidad, la reciente modificación estatutaria ha permitido distinguir claramente las atribuciones y funciones de los socios activos de la Corporación, respecto de las que le compete a la comunidad universitaria, mediante el establecimiento de la Junta Directiva y el Consejo

Universitario, lo que en la práctica implica establecer una clara separación entre la propiedad y la gestión de la institución.

Las razones para la modificación de los estatutos, de acuerdo a la consulta a informantes claves<sup>33</sup>, son claramente percibidas por la comunidad universitaria, la que también considera como conveniente la distinción entre Junta Directiva y Consejo Universitario.

Respecto de su organización, la Universidad se encuentra en un momento de redefinición de su estructura superior, existiendo una propuesta que, en el marco de un modelo matricial, apunta a resolver una de las deficiencias señaladas en el anterior proceso de acreditación institucional<sup>34</sup>, en orden a hacerla más funcional a sus propósitos.

En la organización académica, se está evaluando la constitución de facultades, sobre la base de una reorganización de las actuales unidades académicas, y que, al mismo tiempo, permita resolver el carácter y la denominación de las mismas, en consideración al objetivo principal de sus funciones. También la propuesta considera una reorganización de la gestión institucional en sus tres ámbitos principales: gestión académica, gestión económica y gestión estratégica. Para ello se propuso reorganizar funcionalmente la Vicerrectoría Académica y la Dirección de Planificación y Desarrollo, habiéndose ya realizado avances en este sentido a inicios del año 2008.

Algunos de estos aspectos también fueron manifestados en la consulta a informantes claves:

- Los directivos de unidades académicas perciben cierta confusión respecto de las funciones de las unidades académicas, al no seguir las distinciones que la organización universitaria tradicional establece en torno a departamentos, escuelas o institutos, situación que aún no se ha consensuado en la Universidad.
- Las unidades de gestión también constatan cierta confusión en sus funciones, principalmente por que no se percibe claramente cuál es el ámbito específico de toma de decisiones de cada unidad.

Más allá de las mejoras que se considera necesario realizar, en esta consulta, la gran mayoría de los académicos (84%) considera que su unidad académica cuenta con órganos de gobierno con funciones claramente definidas.

Por su parte, según la misma consulta, la mayoría de los estudiantes (68%) considera que sabe a que autoridad académica recurrir frente a eventuales problemas y que los directivos de su programa de formación son perfectamente conocidos (74%) y accesibles (73%). Asimismo, la gran mayoría de los académicos (85%) y la mayoría de los estudiantes (73%), considera que los directivos de los programas son idóneos para el desempeño de sus funciones.

En relación con los procesos de toma de decisiones, es una práctica extendida en las autoridades de gobierno, la realización de consultas amplias previas a la toma de decisiones en materias fundamentales para la gestión institucional, principalmente a través del Comité Ejecutivo Ampliado, establecido por el Rector en el año 2006.

Recientemente, la reforma estatutaria realizada estableció la incorporación de los directivos de las unidades académicas como integrantes del Consejo Universitario, resolviendo una de las situaciones

33. Consulta a Informantes Claves, Anexo N° 1.

34. CNAP, Acuerdo de Acreditación Institucional No 29, Octubre de 2005.

que dificultaban una adecuada integración de los aspectos académicos y administrativos en la gestión institucional. Asimismo, el nuevo Consejo Universitario, además de representantes académicos, también considera a representantes de los estudiantes y del personal de gestión con derecho a voto, a diferencia del anterior.

En este sentido, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la gran mayoría de los académicos (78%) considera que existen y operan instancias de tomas de decisiones en temas relevantes de los programas en las que ellos participan. Asimismo, la mayoría (64%) señala que los procesos de decisión garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente, en los resultados de las decisiones. Este último aspecto mejoró su valoración respecto de la consulta del año 2004.

Los demás informantes, reconociendo las instancias de participación, tienen una opinión más bien crítica sobre los procesos de consulta, existiendo coincidencia en considerar que la participación en estos procesos consultivos no es definitiva, debido al grado de centralización de la toma de decisiones. Sin embargo, consideran también otros aspectos:

- Los directivos de unidades académicas señalan que falta mayor autonomía de las unidades académicas en sus procesos de toma de decisiones. Sin embargo, según los mismos directivos de unidades académicas, esta autonomía está limitada por su experiencia y competencia en el ámbito de la gestión. Por otra parte, consideran que la evidencia empleada en la toma de decisiones institucionales, en ocasiones es débil o no siempre es considerada.
- Las unidades de gestión, de apoyo a la docencia y los estudiantes sostienen, que las decisiones están también están compartimentadas en ciertas direcciones con poder de decisión sobre los recursos de la Universidad.
- Los estudiantes tiene una opinión más crítica, sólo el 48% piensa que existen y operan instancias de participación para ellos en la toma de decisiones y un una proporción del alrededor del 53% siente que no son escuchados en sus demandas y necesidades. Sin embargo, valoran las instancias de diálogo con las autoridades y constatan un escaso interés de los estudiantes por participar más activamente en la vida universitaria.

En relación con los mecanismos de control, la constitución de la Junta Directiva, que detenta ahora la función contralora, de acuerdo a los estatutos modificados, debiera permitir dar continuidad y sistematicidad a los procesos de control interno, uno de los aspectos que, hasta el momento, más débilmente se han desarrollado para el mejoramiento de la gestión institucional.

También en el ámbito de los mecanismos de control, debiera resolverse, por una parte, la instalación de mecanismos y procedimientos de auditoría informática, para el mejoramiento de la gestión de la información institucional y, por la otra, la regularización del funcionamiento del Comité Asesor de Finanzas, como mecanismo complementario de control de la gestión financiera de la Universidad.

En este sentido, las unidades de gestión y de apoyo a la docencia, de acuerdo a la consulta a informantes claves, consideran que no operarían mecanismos formales de control de la gestión y, en el caso que existen, no se establecen las responsabilidades o no operan por la falta de competencias. También se asocia esta situación a la falta de control o evaluación de la gestión de los directivos. Al respecto, los académicos presentan no concuerdan frente a la existencia o no de mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de los directivos de su unidad académica.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Gobierno Universitario, cuyo objetivo fue señalado anteriormente, estableció una meta relacionada con el sistema de gobierno y organización

de la Universidad, referida a fortalecer la participación de los estamentos de la Universidad en los procesos de toma de decisiones institucionales, evaluando periódicamente la estructura y cultura organizacional

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>35</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que en esta meta registra un cumplimiento de 89% de lo planificado hasta el año 2007, en términos de los siguientes logros:

- La evaluación de la estructura del gobierno universitario; la formulación y aprobación de una propuesta para su mejoramiento; y la reforma de los Estatutos de la Universidad en función de dicha propuesta.
- La evaluación de la estructura organizacional superior de la Universidad y la formulación de una propuesta para su mejoramiento.

Para el cumplimiento de esta meta, resta que el Consejo Universitario se pronuncie respecto de la mencionada propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior de la Universidad y, en función de su sanción, se realice la reforma del Reglamento Orgánico de la institución. Ambos aspectos están contemplados a ser resueltos en el transcurso del año 2008.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con una normativa estatutaria y reglamentaria que identifica su gobierno y define su organización de manera clara, la que se encuentra en plena aplicación; que está avanzando en el mejoramiento de la estructura organizacional, con la finalidad de hacerla plenamente funcional al cumplimiento de los propósitos institucionales.

Los estatutos y reglamentos de la Universidad definen claramente las instancias de toma de decisiones, las que se establecen a partir de las autoridades unipersonales y colegiadas que conforman el gobierno universitario. Estas instancias funcionan regularmente y es una práctica habitual que las decisiones respecto de los principales procesos institucionales sean objeto de consulta en los distintos niveles. Se ha hecho una práctica cada vez más frecuente la utilización de la información como insumo para la toma de decisiones y en consecuencia, se ha generado un mayor nivel de información.

Asimismo, la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos establecidos y mecanismos específicos para el control de sus principales procesos, la fiscalización de sus actuaciones y el control de la calidad de sus servicios. Estas instancias y mecanismos, en general, operan de manera adecuada y la información que proporcionan es de fácil acceso público.

Los aspectos referidos al gobierno y organización de la Universidad se están desarrollando en consonancia con los sistemas por lo que planifica su desarrollo y los mecanismos por los que evalúa su desempeño, con la finalidad de consolidar un modelo de gestión acorde a los rasgos identitarios de la Universidad, su compromiso con la calidad y las tendencias que operan en el sistema de educación superior chileno.

Sin embargo, a través de la evaluación realizada y la consulta a informantes claves, también se detectó que, por parte de los directivos intermedios no existe pleno conocimiento y apropiación de la nueva normativa y existe un grado de confusión respecto de sus funciones. Se percibe que es necesaria una redefinición de las funciones de acuerdo al actual nivel de desarrollo alcanzado por la Universidad y en general se considera que existe una débil participación en la toma de decisiones.

---

35. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008

Se plantea que no existen instancias formales que permitan el control de la gestión. La Comisión Asesora de Finanzas, no ha sesionado con la regularidad que se ha establecido para ello y el control realizado a través de contralorías externas, no se ha desarrollado de manera continua y ha estado orientado a resolver situaciones emergentes que el equipo ejecutivo estima conveniente mejorar. Faltan mecanismos para generar información más válida y confiable, que aseguren su acceso y un mayor nivel de utilización para la toma de decisiones.

## 2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal

La formulación de la Política Institucional de Personal permitió la actualización, sistematización e integración de las orientaciones, criterios, instancias, normas y procedimientos por los que la Universidad realiza la gestión de su personal.

Aunque su vigencia es reciente, se espera que su aplicación oriente claramente la conformación de las dotaciones, la asignación de sus funciones y el sistema por el que se realiza su compensación, así como la definición de sus perfiles de competencia en los procesos de selección, contratación y posterior evaluación. De igual manera, se espera que los resultados de esta evaluación orienten el incentivo, desarrollo y formación del personal.

Respecto de las dotaciones del personal, su número ha evolucionado positivamente respecto de la matrícula de estudiantes, observándose una reducción del número de alumnos por trabajador. Asimismo, los niveles de escolaridad son consistentes con el carácter universitario de la institución, y la edad promedio y años de permanencia del personal se ajustan a los requerimientos de las labores que desempeñan.

En relación con los procesos de selección, la Universidad ha continuado mejorando sus procedimientos, logrando la provisión de todos los cargos que comprende su dotación de personal, mediante concursos abiertos, salvo los correspondientes a las autoridades superiores, cuya nominación se establece de manera estatutaria.

En este sentido, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de los académicos señala que su unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos de selección de personal (70%), las que, además, son las más adecuadas (63%). En ambas situaciones, la valoración de los académicos es mayor a la observada en la consulta del año 2004. Por su parte, las unidades de gestión también consideran que los procedimientos de selección son adecuados y claros.

Por su parte, la contratación del personal se realiza, de ordinario, mediante un contrato de trabajo indefinido; sólo se emplea un contrato de plazo fijo al ingreso de los académicos adjuntos; y los contratos de prestación de servicios profesionales, se establecen de manera excepcional, cuando no lesiona los derechos previsionales del trabajador. Sólo los académicos adjuntos mantienen contratos por horas variables y para el resto del personal se privilegia la contratación a jornada completa.

Al respecto, en la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos señala que en su unidad académica existe documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos de contratación del personal (73%), la que, además, considera las más adecuadas (68%). En ambos casos, la valoración que realiza el académico es mejor a la alcanzada en la consulta del año 2004. A su vez, las unidades de gestión también consideran que los procedimientos de contratación son adecuados y claros.

En lo referente a la evaluación del personal, actualmente la Universidad se encuentra revisando la experiencia habida hasta el momento, con la finalidad de implementar, de acuerdo al Plan de Desarrollo Estratégico, un sistema de gestión de personal basado en competencias, que a su vez, oriente el sistema de incentivos establecido en la Política Institucional de Personal.

En este ámbito, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la gran mayoría de los académicos indica que su unidad académica existe documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos de evaluación del personal (76%) y la mayoría considera que también son las más adecuadas (69%), siendo esta última valoración mejor a la alcanzada en la consulta del 2004.

Las unidades de gestión, según esta consulta, mantienen una opinión crítica al respecto, al señalar que el instrumento aplicado por segundo año consecutivo, presenta problemas de validez y confiabilidad, pues no discrimina entre el personal con buen desempeño y el resto. Se considera, también, que no existe una cultura evaluativa que sustente la realización de estos procesos.

Esta percepción ha sido corroborada por dos estudios realizados, por un consultor externo, en los años 2005 y 2006, los que concluyen la necesidad de reemplazar o reestructurar los instrumentos empleados en la evaluación del desempeño. No obstante se indica que en este proceso estaría operando una fuerte tendencia por parte de los evaluadores a evaluar en función de lo que se espera de ellos y no sobre el desempeño real de sus respectivos equipos.

Debido a que la redefinición del sistema de evaluación del personal, resulta vital para articular los resultados de esta evaluación con la política de incentivos establecida en la Política Institucional de Personal, en el año 2007 se formó una comisión de estudio, integrada por el Vicerrector Académico, el Vicerrector de Administración y Finanzas, la Directora de Personal y Bienestar Institucional, el Director de Planificación y Desarrollo y el encargado de Desarrollo y Capacitación.

En el año 2008 se ha integrado a esta comisión el Director de Docencia de Pregrado y la Directora del Departamento de Trabajo Social, en representación de los directores de unidades académicas. También cuenta con la asesoría de una consultora externa (Más Consultores).

Respecto del perfeccionamiento, la Política Institucional de Personal abrió la posibilidad de equiparar los mecanismos y procedimientos de acceso del personal de gestión a los del personal académico. En este último caso, resulta significativo el programa de becas para estudios de doctorado, el que en sus dos años de vigencia ha beneficiado al 8% de los académicos permanentes.

Esta situación, de acuerdo a la consulta de informante claves, es valorada por los directivos de unidades académicas y los académicos, quienes en su mayoría (69%) consideran que su unidad académica facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento. No obstante, también se manifiestan algunas apreciaciones críticas al respecto:

- Los directivos de unidades académicas que el reemplazo de los académicos becados para estudios de doctorado, sólo en las actividades curriculares que realizan y no en otras funciones académicas, implica una mayor carga de trabajo para los demás académicos permanentes.
- Las unidades de gestión señalan la existencia de una asimetría entre su situación y la del personal académico, pues los fondos contemplados para su perfeccionamiento nos notablemente inferiores a los asignados para el personal académico.

Esto último se explica por la opción institucional de priorizar la destinación de fondos al programa de becas de doctorado para los académicos permanentes, a fin de lograr los estándares de formación de postgrado establecidos en la Política Institucional de Personal en este sentido.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Personal y Bienestar Institucional, cuyo objetivo fue señalado anteriormente, estableció tres metas relacionada con las normas y procedimientos para la gestión del personal de la Universidad.

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>36</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que el mayor grado de avance ocurre en la meta relacionada con la implementación de un modelo de gestión de competencias aplicado a todo el ciclo de gestión de personal, lográndose un avance del 83% de lo planificado hasta el año 2007. Los avances logrados se refieren particularmente a:

- La elaboración, aprobación, implementación y aplicación de la política de personal de la Universidad.
- La ampliación de los procedimientos de evaluación del desempeño al personal de gestión y el análisis de los resultados de su aplicación.
- La actualización de las descripciones de cargo y su registro en el correspondiente manual.

Para el cumplimiento de esta meta sólo resta avanzar en la definición de las competencias genéricas y de los perfiles de competencias asociados, actividad que se ha iniciado, con la asesoría de una consultora externa, en mayo del año 2008, en el marco del rediseño del sistema de evaluación del desempeño del personal de la Universidad, contemplado para estar en operación en el año 2009.

En el segundo nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el desarrollo de un plan de formación integral del personal, con un 75% de lo planificado hasta el año 2007. Al respecto, los avances alcanzados corresponden a:

- La realización de un estudio para la medición del clima laboral en la Universidad.
- La definición, implementación y aplicación de una nueva normativa para la formación de los académicos, de acuerdo a lo estipulado en la política de personal de la Universidad.

Para el cumplimiento de esta meta se encuentra en elaboración un programa de formación del personal directivo de la Universidad y se ha iniciado el diseño de un programa de formación para los profesionales y técnicos del área de gestión.

En el último nivel de avance se encuentra la meta relacionada con la implementación de un nuevo sistema de compensaciones del personal, con un avance del 56% de lo planificado hasta el año 2007. El principal avance observado se refiere a la participación de la Universidad en una red de instituciones de educación superior que proporciona información sobre sus remuneraciones. En estado de inicio se encuentra la definición de indicadores de desempeño y productividad asociados a familias de cargo y de un plan de incentivos para el personal.

A partir de los antecedentes evaluativos considerados anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con una normativa que determina la organización y funciones de sus dotaciones de personal, la que se encuentra plenamente vigente y se aplica de manera permanente y sistemática

---

36. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

en todos los niveles y ámbitos de la organización. La dotación del personal es suficiente y posee la formación necesaria para el desempeño de las funciones que se le encomienda.

También, cuenta con políticas y mecanismos claros respecto de la selección, contratación e inducción del conjunto de su personal. Las políticas y mecanismos relacionados con la selección y contratación son aplicados de manera permanente y sistemática en todos los niveles.

Asimismo, cuenta con políticas y mecanismos claros respecto de la evaluación, desarrollo y formación del conjunto de su personal. Los mecanismos de evaluación son aplicados de manera periódica a los académicos permanentes y se encuentra en su tercer año de aplicación la evaluación al personal de gestión. Se espera que el mejoramiento del sistema de evaluación del personal mediante indicadores de desempeño permita establecer los mecanismos de incentivos establecidos en la Política Institucional de Personal.

Por su parte, se aplican los mecanismos de promoción de la jerarquía de los académicos permanentes, el retiro voluntario para todo el personal mayor de 65 años y las actividades de actualización y capacitación para el personal de gestión.

Sin embargo, de la evaluación y la consulta a informantes claves realizada y se detectó que no existe seguimiento las actividades de actualización académica ni información de los procesos de inducción que las unidades realizan a su personal nuevo. Los mecanismos de evaluación no se han extendido a los académicos adjuntos y se ha detectado falencias en el instrumento, los que están siendo objeto de revisión con la finalidad de corregirlos. No se ha hecho efectivo aún, el mecanismo establecido para que el personal de gestión acceda a la formación de postgrado y los fondos contemplados para la su formación son inferiores a los establecidos para el personal académico.

### 2.3. Recursos Físicos y Tecnológicos

En el ámbito de la gestión de los recursos físicos, la Universidad ha aumentado y mejorado la infraestructura destinada a los espacios de estudio, trabajo y encuentro de la comunidad universitaria, prácticamente en la misma proporción que la matrícula de estudiantes y en una proporción algo mayor en relación a la dotación de su personal.

La comunidad universitaria, de acuerdo a la consulta de informantes claves, percibe y valora los esfuerzos hasta ahora realizados para el desarrollo de la infraestructura institucional, los que se han traducido en una mejora de la implementación de los espacios destinados a la docencia. No obstante, coinciden también en señalar que aún es insuficiente:

- Los directivos de unidades académicas, al contrario de lo que señalan los indicadores sobre estos recursos, tienen la percepción de que la mayor matrícula de los últimos dos años ha implicado su deterioro. Consideran que los espacios de trabajo para los académicos no son apropiados para su labor, perjudicando la calidad de su trabajo, y que no hay condiciones para la atención de los estudiantes.
- Las unidades de gestión consideran que el déficit de espacios es muy alto, aunque estiman que la situación se resolverá a mediano plazo y que, en perspectiva, las condiciones de trabajo y estudio han mejorado significativamente.
- Los estudiantes, también tienen la percepción de que el aumento de la matrícula de estudiantes ha copado los espacios de estudio y estar destinados para ellos, aunque reconocen mejoras en las salas de estudio, laboratorios y casino, principalmente. Los estudiantes de los últimos años, no perciben las proyecciones de mejoramiento como soluciones a sus actuales demandas y necesidades.

La concreción del nuevo proyecto de desarrollo de infraestructura permitirá resolver las necesidades de mayores espacios, incrementando significativamente la disponibilidad de espacios, tanto en relación con la matrícula de estudiantes como con las dotaciones del personal.

Respecto de los recursos tecnológicos, la provisión de estos equipos mediante leasing ha permitido la renovación y ampliación del equipamiento computacional, tanto en términos de la matrícula de estudiantes como de las dotaciones del personal. Adicionalmente, las inversiones y los servicios asociados a servidores, software y redes inalámbricas han significado una mejora en la conectividad, disponibilidad y seguridad en los servicios computacionales e informáticos que la Universidad presta para el desarrollo de sus actividades.

En general, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de los académicos (66%) considera que la dotación de recursos materiales es adecuada en función de los requerimientos de su unidad académica. De igual manera, la mayoría de los estudiantes estima que la dotación de los recursos materiales es adecuada en función de los actuales requerimientos de sus programas de formación. Ambas percepciones son mejores a las que existían en la consulta del año 2004.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Finanzas y Recursos Institucionales, estableció dos metas relacionada con la gestión de los recursos físicos y tecnológicos de la Universidad.

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>37</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que el mayor grado de avance, con un cumplimiento del 80% de lo planificado hasta el 2007, se observa en la meta relacionadas con la implementación de un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación. Los avances logrados se refieren a:

- La creación, implementación y funcionamiento de la Dirección de Recursos Tecnológicos.
- El estudio y desarrollo de un nuevo sistema de producción, sobre la base del anterior sistema SAES, adaptado a los requerimientos del Modelo de Formación.
- El diseño, implementación y operación de un portal de gestión en el sitio web de la Universidad, para el acceso remoto del personal a la información de gestión.

Para el cumplimiento de esta meta, se encuentra en proceso de desarrollo: la implantación del nuevo sistema de producción; la integración de las bases de información; el diseño de un portal para la comunidad universitaria; y la implementación de servicios automatizados de atención a usuarios. En un estado inicial se encuentra la definición de estándares que orienten la renovación de recursos tecnológicos de la Universidad.

Un menor nivel de avance se observa en la meta relacionada con el mejoramiento de la calidad y disponibilidad de la infraestructura, equipamiento y servicios requeridos para la producción académica y la gestión institucional., para la que se indica un avance del 60% de lo planificado hasta el año 2007. En particular los avances logrados dicen relación con:

- La ampliación de dependencias para el funcionamiento de unidades académicas y de gestión.
- El aumento de los metros cuadrados disponibles en terrenos propios.

Para el cumplimiento de esta meta se encuentra en una fase de inicio, la definición de estándares para el desarrollo de la infraestructura y la renovación del mobiliario; la optimización de la gestión de la Central de Compras; y la actualización del sistema de control de activo fijo.

---

37. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008

En virtud de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible establecer que la Universidad cuenta con orientaciones, criterios y mecanismos para la identificación y desarrollo de sus recursos físicos y tecnológicos.

También, cuenta con mecanismos para la mantención y renovación de sus recursos físicos y tecnológicos, permitiendo la operación de sus activos en condiciones adecuadas. Los recursos físicos y tecnológicos son suficientes para la formación de sus estudiantes: dispone de 5 metros cuadrados por alumnos y 9 estudiantes por computador y un 78% de cobertura de la bibliografía básica al 2008.

Sin embargo, a través de la evaluación y la consulta a informantes claves realizadas, se detectó que las políticas institucionales para el desarrollo de los recursos físicos y tecnológicos, se encuentra aún en fase de elaboración, por lo que no se encuentran establecidos mecanismos para su seguimiento y evaluación, especialmente los referidos a la fijación de estándares para la provisión y dotación de estos recursos. Tampoco está actualizado el sistema de control de activos fijos lo que no permite establecer prioridades objetivas relacionadas con su renovación y mantención.

El personal académico, de gestión y los estudiantes consideran que la infraestructura no es adecuada en relación al crecimiento de la matrícula y, además, los estudiantes estiman que los recursos bibliográficos no son suficientes.

#### **2.4. Recursos Financieros**

La Universidad, de acuerdo a la evolución de sus indicadores financieros, ha logrado mantener una sólida posición financiera en términos de liquidez y solvencia, situación que ha permitido el acceso al crédito bancario de largo plazo, lo que le permitirá contar, en el futuro, con financiamiento para las inversiones que se proponen en el proyecto de desarrollo de infraestructura.

En los últimos cinco años los programas de formación continua han continuado aportando a la generación de ingresos institucionales y, más recientemente, se ha iniciado la oferta de programas de postgrado. La proyección de esta incipiente diversificación de los ingresos institucionales resulta significativa, teniendo en cuenta que, hasta el momento, la Universidad no recibe fondos públicos ni aportes privados.

La comunidad universitaria, de acuerdo a la consulta de informantes claves, valora positivamente esta situación. La mayoría de los académicos (54%) considera que la dotación de recursos financieros es adecuada en función de los actuales requerimientos de sus unidades académicas. Sin embargo, se manifiestan algunas preocupaciones respecto de la estrechez de recursos que se percibe en relación con las expectativas existentes:

- Los directivos de unidades académicas, aunque reconocen una gestión financiera responsable, asocian la estrechez de recursos a la ausencia de una política de diversificación de los ingresos y manifiestan aprensiones respecto de que las inversiones proyectadas en infraestructura repercutan negativamente en las mejoras de los ingresos de los académicos, afectando su motivación y el reclutamiento, así como en las posibilidades de financiamiento de la investigación. Algunos de los directivos sostienen que la Congregación Salesiana debería tener un compromiso más activo en este sentido.

---

35. Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

- Las unidades de gestión consideran que en general las necesidades y demandas al interior de la Universidad son mayores a la disponibilidad de recursos financieros, aunque algunas unidades opinan que operan con un monto de recursos satisfactorio de acuerdo a sus actuales requerimientos.
- Los estudiantes perciben que el sistema de financiamiento de la Universidad impone restricciones tanto a la institución como a ellos mismos. Aún cuando existe un mecanismo claro y acordado con las organizaciones estudiantiles, para el reajuste de aranceles, manifiestan desacuerdo con su alza, por la incertidumbre que genera en el costo futuro de sus estudios y porque no serían beneficiados por las mejoras futuras que pudieran realizarse con dichos recursos adicionales. También consideran que la Congregación Salesiana debiera tener un mayor involucramiento en términos financieros.

Sin embargo, de acuerdo a la evolución de los indicadores financieros se observa una disminución en la rentabilidad de los activos y del patrimonio institucional, producto de una menor eficiencia operacional.

Esta situación ha experimentado una mejora a partir del año 2007, en que el crecimiento de los ingresos operacionales ha sido mayor que el de los gastos. De mantenerse esta tendencia, la situación financiera no sólo sería óptima en términos de su estabilidad financiera sino que también en relación con la generación de excedentes para financiar no sólo la operación sino también el desarrollo institucional.

En este sentido, de acuerdo a la consulta de informantes claves, los directivos de unidades académicas valoran positivamente la eficiencia en el uso de los recursos, debido a que, existiría una mejor planificación del gasto, asociada a objetivos más claros. Asimismo, el sistema de control presupuestario contribuiría efectivamente a que los recursos sean utilizados en las actividades planificadas logrando mejores niveles de eficiencia.

A pesar de estos avances en el ámbito de la gestión financiera, según esta consulta, existe también una opinión más crítica al respecto. Los directivos de unidades académicas señalan que la ausencia de mecanismos de incentivos para las unidades académicas no fomenta un uso más eficiente de los recursos, con la finalidad de poder financiar otras actividades, con los excedentes resultantes. Por su parte, las unidades de gestión consideran que la ausencia de mecanismos de control no incentiva una mayor eficiencia en el gasto. En particular, y en eso coinciden los directivos de unidades académicas, en la gestión presupuestaria no existirían mecanismos de incentivo al uso eficiente de los recursos, mediante su ahorro, o para la generación de nuevas fuentes de ingreso.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Finanzas y Recursos Institucionales, estableció una meta relacionada con la gestión de los recursos financieros de la Universidad.

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>38</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que en esta meta, relacionada con el aseguramiento del equilibrio entre los ingresos y egresos para la generación de un margen operacional bruto correspondiente al 15% de los ingresos operacionales, presenta un cumplimiento del 80% de lo planificado hasta el 2007. Los avances alcanzados corresponden a:

---

38. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008

- El mejoramiento del sistema de control presupuestario.
- La emisión de informes de gastos e ingresos por centro de costos.
- La implementación de la unidad de matrícula.

Para el cumplimiento de esta meta se encuentra en desarrollo la definición de nuevos procedimientos de control de la matrícula para los estudiantes con crédito y resta por publicar periódicamente los estados e indicadores financieros en intranet.

A partir de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con sistemas y procedimientos para la gestión de su presupuesto los que operan regularmente y son aplicados en todos los niveles institucionales, formando parte de los procesos de planificación estratégica y operativa.

También, cuenta con una política clara de financiamiento de sus operaciones e inversiones, la que es aplicada de manera sistemática y en todos los niveles institucionales, orientando la gestión financiera de sus recursos y permitiendo, de manera razonable, sustentar sus proyectos de desarrollo.

Se ha mantenido estable su situación de liquidez y solvencia y se está revirtiendo la baja experimentada en la rentabilidad, logrando la meta de un margen operacional bruto del 15% para el año 2008. La proyección de las principales variables que determinan sus ingresos y egresos futuros concordantes con sus propósitos.

Sin embargo, a través de la evaluación y la consulta a informantes claves realizadas, se detectó que en los últimos años, ocurrió una disminución de la eficiencia operacional, y en consecuencia, de la rentabilidad del patrimonio institucional. Por otra parte, se percibe como una restricción tanto para la institución como para los estudiantes la dependencia de los ingresos proveniente de los aranceles. Para los directivos de las unidades de gestión faltan mecanismo de control que permitan resguardar la eficiencia en el gasto y los informe por centros de costo aún no impacta la asignación de recursos.

En este sentido, se hace necesario vincular la planificación que cada unidad realiza para la formulación de su presupuesto, como centro de gestión, con los resultados que obtiene como centro de costos, a fin de establecer mecanismos específicos que permitan avanzar en una mayor descentralización de la gestión.

## 2.5. Planificación del Desarrollo Institucional

La Universidad, ha avanzado significativamente en la consolidación de su sistema de planificación institucional, expresado en la definición del Proyecto Institucional; en la formulación del tercer Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2006 – 2010; en la planificación estratégica realizada por las unidades académicas y de gestión durante el año 2007; y en la planificación anual de actividades que se viene realizando desde el año 2000.

Al respecto, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de los académicos (73%) considera que su unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de planificación. Esta valoración es mayor a la manifestada en la consulta del año 2004.

No obstante, los directivos de unidades académicas, en dicha consulta, señalan la necesidad de recibir formación en el ámbito de la gestión, porque su procedencia y experiencia es fundamentalmente académica, de manera de poder enfrentar de manera más competente los procesos de gestión, en

general, y los de planificación, en particular. Asimismo consideran que en la planificación estratégica de las unidades académicas se manifestaron ciertas tensiones:

- La dificultad de conciliar el plan de desarrollo de la unidad con el de la Universidad, cuando esta última no tenía orientaciones claras sobre ciertas áreas de interés de las unidades, como es el desarrollo de postgrado.
- El horizonte de planeación estratégica de cuatro años es limitado para el desarrollo de actividades como la investigación y la formación de postgrado, más aún cuando se percibe una acentuada orientación institucional al corto plazo.

Las unidades de gestión, de acuerdo a la misma consulta, señalan que las unidades académicas no realizan adecuadamente la planificación de sus actividades, generando demandas de recursos no presupuestados, obligando a las unidades de gestión a realizar ajustes en otros ítems de gastos.

Sin embargo, de acuerdo a la consulta de informantes claves, tanto los directivos de unidades académicas como las unidades de gestión coinciden en que el aspecto más complejo de la planificación es la formulación del presupuesto de las unidades académicas, dado que la restricción de recursos no es conocida de manera previa, de modo que algunas actividades inicialmente planificadas por estas unidades, deben ser postergadas por la falta de financiamiento, lo que genera incertidumbre y frustración.

En el ámbito de los procesos evaluativos institucionales, las recientes experiencias de planificación estratégica a nivel institucional y de las unidades, estuvo acompañado por un claro esfuerzo evaluativo, con la finalidad de contar con antecedentes suficientes para la definición de las opciones estratégicas de los respectivos planes de desarrollo. Asimismo, existe una articulación entre las acciones de evaluación interna y la participación de la Universidad y de sus unidades en procesos de acreditación y certificación, como elemento de evaluación externa.

Estas dos situaciones han permitido mejorar y ampliar las capacidades autoevaluativas de las unidades, especialmente de las unidades académicas. Al respecto, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de los académicos (71%) considera que su unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de evaluación. Esta valoración es mayor a la existente en la consulta del año 2004.

Por su parte, los directivos de unidades académicas, en dicha consulta, señalan que la participación en los procesos de acreditación institucional y de programas ha permitido relevar la necesidad de incorporar indicadores en la planificación de actividades para realizar su evaluación. Igual opinión manifiestan las unidades de gestión, aunque consideran que los avances realizados en materia de incorporación de los indicadores aún no son suficientes.

Efectivamente, la definición e incorporación de indicadores en la planificación estratégica aún no redundan en un seguimiento de los mismos de manera sistemática y periódica, ya sea a través de la planificación anual de actividades o de la evaluación de sus resultados, observándose ese interés más bien a nivel de las autoridades de gobierno que de los directivos de las unidades académicas y de gestión.

Respecto de la capacidad de diagnóstico tanto institucional como a nivel de las unidades, también los procesos de planificación y acreditación, no sólo han incidido en una mejora de los diagnósticos internos, para la detección de las fortalezas y debilidades, sino que también la incorporación cada vez

más frecuente de diagnósticos sobre el medio externo. En relación con este aspecto, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de los académicos (65%) consideran que la unidad académica en que se desempeñan cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de diagnóstico.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Gobierno Universitario, estableció una meta relacionada con la planificación del desarrollo institucional de la Universidad.

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>39</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que en esta meta, relacionada con la consolidación de los procesos de evaluación y planificación institucional, con un 88% de lo planificado hasta el año 2007. Al respecto, los avances alcanzados corresponden a:

- La aprobación de una propuesta de método y diseño para la planificación estratégica de las unidades académicas y de gestión; su ejecución por dichas unidades; y la obtención de un proyecto, un informe evaluativo y un plan de desarrollo por cada una de ellas.
- La formulación de una propuesta para un sistema de indicadores del desempeño institucional.
- El inicio de estudios anuales de las tendencias en el sistema nacional e internacional de educación superior.

De acuerdo a lo programado en esta meta hasta el año 2007, se encuentra pendiente la aprobación del sistema de indicadores para la evaluación del desempeño institucional y su empleo como estándares de evaluación de las políticas institucionales y de los planes anuales de trabajo. Ambos aspectos serán objeto de análisis en la quinta jornada de evaluación institucional, la que se realizará en julio del año 2008. Asimismo, la creación de una unidad de estudios institucionales, se resolverá en el marco de la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior de la Universidad, señalada anteriormente.

A partir de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos de planificación, a nivel institucional y a nivel de las unidades académicas y de gestión, que orientan los planes de trabajo anual.

También cuenta con mecanismos de evaluación de los principales procesos institucionales y de diagnóstico interno, tanto en el ámbito académico como de la gestión institucional.

Sin embargo, a través de la evaluación y la consulta a informantes claves realizadas, se detectó que los indicadores contemplados en la planificación estratégica aún no se incorporan de manera sistemática y permanente en los procesos de evaluación y es escaso el seguimiento de los planes de trabajo anual. Falta determinar a nivel institucional instrumentos que permitan determinar con un mayor grado de precisión el nivel de logro alcanzado y los mecanismos de diagnóstico del medio externo son aún incipientes.

Las capacidades de gestión al interior de las unidades no se encuentran igualmente instaladas. Existen dificultades para que los directivos de las unidades académicas realicen un adecuado proceso de planificación por la falta de competencias en sus funciones de gestión.

---

39. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

## 2.6. Bases de Información

La Universidad, ha realizado avances importantes en la disponibilidad y acceso a las bases de información que cuenta. Este fue un aspecto de debilidad detectado en el anterior proceso de acreditación institucional<sup>40</sup> y aún cuando la recomendación expresada en este caso fue la de avanzar en la integración de los sistemas de información, los diagnósticos posteriores realizados y los avances tecnológicos en este campo, han llevado a redefinir el problema no en términos de la integración de los sistemas, sino que a apuntar a una integración de la información que proporcionan los sistemas con que opera la Universidad sus bases de información.

Los avances logrados, hasta el momento, en la disposición de información para apoyar la toma de decisiones de la Universidad en sus diferentes ámbitos, se pueden expresar en términos de las áreas de gestión que comprenden los sistemas de información, en los que se distinguen: sistemas transversales; sistemas de apoyo a la gestión académica; sistemas de apoyo a la gestión institucional; y sistemas de apoyo estudiantil.

La Dirección de Recursos Tecnológicos ha desarrollado sistemas de información transversales que apoyan la gestión de todas las unidades al proporcionar información consolidada sobre diversos ámbitos del quehacer institucional, con independencia de si se trata de unidades académicas o de gestión. Estos sistemas corresponden a:

- Sistema UCSH Producción, que presta apoyo transversal a las unidades a través de sus distintos módulos y aplicaciones.
- Portal de Gestión, que integra información sobre los procesos de admisión y matrícula de estudiantes sean éstos de los programas de pregrado o de formación continua; crédito con aval institucional (Ley 20.027); historial académico y financiero de los estudiantes; información histórica de los académicos; e información sobre los planes de estudios de los programas de formación.
- Planificación Institucional, registra y procesa la información respecto de los planes anuales de trabajo de los centros de gestión, que se desprenden de la planificación estratégica institucional, a partir de la cual se construyen los presupuestos correspondientes a dichos centros y, por tanto al de la Universidad como un todo.
- Control Presupuestario, que permite registrar la ejecución de los gastos y, por tanto, detectar oportunamente cualquier desviación respecto de lo originalmente planificado. De hecho, su diseño contempla restricciones inmediatas a cualquier gasto que se encuentre por sobre lo presupuestado.

Asimismo, se han establecido sistemas que apoyan a las diversas unidades a cargo del quehacer académico de la institución, los que son los siguientes:

- Sistema de Producción UCSH, que a través de dos de sus módulos integra información asociada a los procesos de admisión, a las adecuaciones efectuadas en razón de la implementación del Modelo de Formación y a los cambios experimentados por el Reglamento del Estudiante de Pregrado. Estos módulos corresponden a:
  - Módulo de admisión y matrícula, que permite el registro, procesamiento y consulta de información de este proceso de los estudiantes nuevos y antiguos. Este módulo fue mejorado en el año 2008, al incorporar, por una parte, la emisión automática de cuponerías de pago en el proceso de matrícula y, por otra, el registro, procesamiento y consulta de los beneficios y ayudas estudiantiles.

40. CNAP, Acuerdo de Acreditación N° 29, Octubre 2005.

- Módulo de administración académica, que permite el registro, procesamiento y consulta de los planes de estudios, de la planificación académica, y de los historiales académicos de los estudiantes. Cabe señalar que si bien este módulo data del año 2002, fue intervenido en el año 2006, para implementar las adecuaciones al Modelo de Formación, incorporando el concepto de crédito y los prerrequisitos en cada programa de pregrado y los nuevos planes de estudio.
- Sistema automatizado para el registro de asistencia, contenidos y calificaciones de las actividades curriculares, que opera a través del Portal de Académicos.
- Módulo de biblioteca del Sistema UCSH Producción, que permite el registro, procesamiento y consulta de las colecciones bibliográficas, así como la informatización de los procesos de registro de usuarios y de préstamo, recuperación, reserva, renovación y devolución de libros.
- Sistema de planificación horaria, que compatibiliza las actividades curriculares programadas con la disponibilidad de espacios físicos y de horarios de los académicos, entregando como resultado la Oferta Académica semestral que incluye: nombre de la actividad curricular, académico que la imparte y sala asignada para su ejecución.
- Portal de Académicos, que permite realizar el registro de asistencia, contenidos y calificaciones de las actividades curriculares que imparten, así como visualizar los horarios consolidados de los estudiantes que las cursan. Asimismo, les permite realizar en forma remota solicitudes de recursos audiovisuales junto con la posibilidad de comunicarse con todos sus estudiantes vía correo electrónico.

También se cuenta con sistemas que apoyan los diversos ámbitos de la gestión institucional, los que corresponden a:

- Payroll, que corresponde a un sistema de remuneraciones y gestión de personal que permite no sólo un procesamiento automático de las remuneraciones, sino también obtener información relacionada con los currículum, evaluaciones de desempeño, compromisos de trabajo, etc. Adicionalmente proporciona, mediante un módulo de auto consulta, información personal y la posibilidad de emitir certificados de diversa índole a cada trabajador de la Institución. Cabe destacar que en el año 2007 se incorporó a este sistema el proceso de evaluación de desempeño del personal.
- Sistema UCSH Producción, que a través de sus módulos académico, de admisión y matrícula, y de administración financiera, proporciona información relevante para los procesos de cobranza a los estudiantes y pago de remuneraciones de académicos adjuntos. En particular, el Módulo de administración financiera permite el registro, procesamiento y consulta de los antecedentes de los estudiantes en términos de sus compromisos financieros con la Universidad, y proporciona información para la construcción de los flujos de ingresos por derechos de matrícula y aranceles con lo cual se transforma en un insumo muy relevante para la planificación institucional.
- Winner-Softland, que corresponde a un sistema contable que ha permitido integrar de modo automático información de remuneraciones del Payroll y de los sistemas de planificación y control presupuestario.
- Sistema de control de activo fijo que al permitir el registro, procesamiento y consulta de este tipo de recursos, facilita la toma de decisiones relacionada con la adquisición, renovación y reposición de activos en las distintas unidades de la Institución.
- Publidoc, que permite acceder en línea a través de un motor de búsqueda con diversos parámetros previamente establecidos, a todas las resoluciones existentes en la Institución.

Por último, los sistemas desarrollados para el uso de los estudiantes corresponden a los siguientes:

- Portal de Estudiantes, que permite realizar semestralmente la inscripción de la carga académica, obtener información sobre su plan de estudio, calificaciones obtenidas en las actividades curriculares que están cursando, además de su registro histórico.
- Sistema de Becas Online, que al automatizar el sistema de postulación a becas estudiantiles permite agilizar la captura, análisis de casos y, por tanto, la asignación de los beneficios por situación socioeconómica de que dispone la Institución.
- Sistema de solicitud de certificados en línea, que captura información del sistema UCSH Producción y permite efectuar la solicitud vía web de certificados para los alumnos regulares, con lo cual se agiliza su emisión y entrega.

Los avances antes mencionados se ven ratificados por el hecho de que, de acuerdo a la consulta de informantes claves, los directivos de las unidades académicas valoran significativamente los avances logrados en la disponibilidad de información para la gestión. Perciben que la centralización de la información y su acceso en los portales Web, ha permitido superar muchas de las dificultades existentes anteriormente, pero también estiman que la participación de la Universidad y de los programas de pregrado en los procesos de acreditación están haciendo surgir nuevas demandas de información.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Finanzas y Recursos Institucionales, en la meta relacionada con la implementación de un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación, se estableció una acción referida la integración de los sistemas de información. De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>41</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, esta meta se encuentra en proceso de desarrollo.

A partir de los antecedentes evaluativos expuestos anteriormente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con bases de información acerca de sus principales procesos institucionales, las que en su mayoría son operadas a través de sistemas automatizados. Se ha avanzado en la conformación de bases de información que apoyen de modo más efectivo la toma de decisiones y la gestión de las distintas áreas que la componen, por lo que se cuenta con mayor nivel de información, y ha mejorado la calidad de ella y su acceso

Cuenta con mecanismo de verificación de la información institucional, criterios para la determinación de ella y fuente de información a nivel interno como externo, a través de la Secretaría Técnica de Autoevaluación y Acreditación institucional.

Sin embargo, a través de la evaluación y la consulta a informantes claves realizadas, se detectó que no se ha avanzado lo suficiente en el desarrollo de aplicaciones para la integración, acceso y disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones. Se requiere seguir automatizando los registros de información que aún se realizan manualmente y establecer mecanismos automatizados que permitan detectar errores u omisiones en la información que disponen los sistemas de información.

En este sentido, es necesario avanzar en la identificación de las necesidades de integración de la información, a partir de los requerimientos de sus distintos usuarios en la Universidad y establecer las responsabilidades de su provisión a los sistemas por las unidades que hacen su registro, en términos de calidad y oportunidad.

---

41. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008

### 3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

De acuerdo a los antecedentes anteriores, es posible establecer las siguientes principales fortalezas logradas por la Universidad en el desarrollo de sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, en el ámbito de la gestión institucional:

1. La Universidad cuenta con un proyecto institucional que define claramente su misión, visión, valores y áreas de desarrollo, expresado en su actual Plan de Desarrollo Estratégico. Este plan establece indicadores de logros que permiten evaluar su grado de avance y las correspondientes necesidades de corrección para un proceso de mejora continua.
2. El sistema de gobierno de la Universidad y su estructura organizacional contemplan las funciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos declarados; existen instancias de participación a través de sus órganos colegiados, cuya gestión se orienta a velar por la calidad de las actividades que realiza, habiéndose creado instancias nuevas como el Comité Ejecutivo Ampliado que permiten mejorar la coordinación entre los ámbitos académico y administrativo.
3. La Política Institucional de Personal de la Universidad orienta de manera efectiva y establece mecanismos claros para su vinculación, compensación y desarrollo. Las dotaciones del personal son adecuadas y competentes para su funcionamiento y están claramente definidas sus funciones. Se destaca la preocupación de la Universidad por establecer relaciones contractuales que aseguren los derechos previsionales de los trabajadores y los recursos que destina al perfeccionamiento de su personal.
4. En la gestión de sus recursos físicos y tecnológicos, la Universidad cuenta con mecanismos claros que orientan su proyección y garantizan su mantención y renovación, de acuerdo a las necesidades detectadas para realizar sus actividades. Se ha aumentado la infraestructura y la disponibilidad de recursos tecnológicos en función de la matrícula de estudiantes
5. En la gestión financiera, la Universidad cuenta con políticas y mecanismos claros, los que le han permitido sostener una situación financiera estable y equilibrada, garantizar el financiamiento de su plan de desarrollo estratégico y avanzar, de ese modo, en la concreción de su proyecto institucional.
6. En la planificación de su desarrollo institucional, la Universidad ha avanzado en la vinculación de los procesos de planificación de sus actividades y de evaluación de sus resultados mejorando su capacidad de diagnóstico. La participación en los procesos de acreditación institucional y de programas ha ayudado a mejorar las capacidades autoevaluativas.
7. La información que la Universidad mantiene sobre sus procesos institucionales es válida y confiable y permite razonablemente reunir evidencias para orientar sus decisiones y mejorar sus acciones.

No obstante, también es posible constatar las siguientes debilidades de la Universidad en el aseguramiento de la calidad de su gestión institucional:

1. La toma de decisiones, aún cuando se realizan consultas amplias, centraliza aún en las autoridades superiores aspectos que pueden ser resueltos por las unidades. Los mecanismos de control de la gestión no operan con la periodicidad y sistematicidad necesarias y se detecta la necesidad de instalar de manera permanente procedimientos de auditoría informática.

2. La aplicación de la Política Institucional de Personal presenta un menor desarrollo en el ámbito del personal de gestión y los avances realizados en el sistema de evaluación del personal son insuficientes para implementar un modelo de gestión del personal basado en competencias en los plazos que estaban previstos.
3. Las orientaciones para el desarrollo de los recursos físicos y tecnológicos aún no se han traducido en estándares que permitan dimensionar de manera clara y objetiva sus déficits.
4. Las inversiones realizadas por la Universidad para su desarrollo aún no corresponden suficientemente con mayores ingresos, generando estrechez de recursos. La vinculación entre la gestión presupuestaria y los resultados de los centros de costos aún es débil, lo que limita la autonomía en la gestión de las unidades académicas y de gestión.
5. Los programas de actividades del Plan de Desarrollo Estratégico se realizan con retraso y la definición e incorporación de indicadores en la planificación estratégica aún no redundan en un seguimiento de los mismos de manera sistemática y periódica.
6. La integración de las bases de datos y el acceso a la información es aún insuficiente, limitando los procesos de seguimiento y evaluación de resultados para la toma de decisiones.

## II. ÁREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO

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

El Modelo de Formación<sup>42</sup> de la Universidad define el marco orientador y regulador de la formación humana, cristiana, académica y profesional que imparte en sus programas de pregrado. A partir de la Misión y Visión del proyecto institucional establece tres ejes fundamentales que orientan los procesos docentes y los programas de formación de pregrado:

- Formación con calidad
- Formación con identidad
- Formación con responsabilidad

Asimismo, define el perfil de formación de la Universidad, como el de sus estudiantes y académicos; la organización curricular que debe orientar el diseño de los planes de estudios de los programas de pregrado; y las funciones que deben cumplir las unidades académicas y los servicios de apoyo a la docencia, en la gestión de los programas de formación.

A continuación, se presentan los principales aspectos relacionados con la aplicación y vigencia de las políticas y mecanismos empleados por la Universidad en el aseguramiento de la calidad en el área de docencia conducente a título.

Este análisis se ha realizado en los siguientes ámbitos: propósitos institucionales y organización de la docencia conducente a título; diseño y provisión de programas; proceso de enseñanza; dotación académica-docente; estudiantes; e información para el mejoramiento de la calidad de la docencia.

#### 1.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia Conducente a Título

El proyecto institucional señala, en especial a partir de su misión y visión, que el propósito central de la Universidad es promover el desarrollo de la persona humana, favoreciendo la formación superior de calidad, en particular jóvenes procedentes de ambientes populares y del mundo del trabajo, en un clima de respeto y amabilidad.

Para el desarrollo de este propósito, el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010 estableció como uno de sus propósitos principales la ampliación gradual de la oferta de programas en todos sus niveles (pregrado, postgrado y continua) y en un mayor número de áreas del conocimiento, de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, aumentando a 4.500 la matrícula de estudiantes. Asimismo, dicho plan determinó las siguientes tres orientaciones estratégicas en el ámbito de la docencia de pregrado:

- La calidad de la formación se debe evaluar mediante el seguimiento de: los procesos de admisión de los postulantes; la eficacia y eficiencia de los procesos formativos en el aprendizaje de los estudiantes; la inserción laboral lograda por los egresados, y la opinión que los sectores productivos y sociales tienen de su formación. La responsabilidad por la calidad de la formación se manifiesta en la acreditación de los programas de pregrado en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- La docencia de pregrado se debe realizar de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, en particular respecto de: la autonomía y el protagonismo de los estudiantes en sus

42. Modelo de Formación de la Universidad Católica Silva Henríquez, 2003.

- aprendizajes; perfiles orientados al desarrollo de competencias para el ejercicio profesional
- El desarrollo curricular y las innovaciones pedagógicas deben orientarse a la apertura de nuevas modalidades de formación o a la adecuación de los actualmente vigentes, en especial respecto de las oportunidades de formación para trabajadores en jornada vespertina; de continuidad de estudios para egresados de programas de formación técnica y de reconversión para egresados de programas de formación profesional.

En función de estas tres orientaciones y en el marco del Modelo de Formación, se estableció el objetivo prioritario de la docencia de pregrado: fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad para una mejora continua de los procesos docentes y de desarrollo curricular, incorporando innovaciones oportunas y pertinentes en función de las características, progresión y resultados en el aprendizaje de los estudiantes.

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

#### **a) Oferta de programas, cobertura geográfica y destinatario objetivo**

La Universidad inicia sus actividades, en el año 1992, con la oferta de 14 programas de pregrado en tres áreas del conocimiento: 9 en el área de Educación, 4 en el área de Administración y Comercio y 1 en el área de Ciencias Sociales. A partir de esta situación inicial se han producido los siguientes cambios:

- En el año 1996, a raíz de la renovación de los planes de estudios de Ingeniería de Ejecución en Administración y Finanzas e Ingeniería en Administración de Marketing, ambos se fusionan dando origen al programa de Ingeniería en Ejecución en Administración con mención en Finanzas o Marketing. En el año 2003, este programa pasó a denominarse Ingeniería en Administración con menciones en Finanzas y Marketing. Posteriormente, en el año 2007, producto de la renovación de su plan de estudio, las menciones no son contempladas como tales.
- En el año 1997, el programa de Contador Público – Contador Auditor pasó a denominarse Auditoría.
- En el año 1999, en el programa de Ingeniería Comercial se creó la mención en Economía, además de la correspondiente a Administración, que se ofrece desde su inicio.
- El año 2000, se abre el programa de Pedagogía en Matemática e Informática Educativa y el 2001 el de Sociología.
- En el año 2003 se abre el programa de Administración Pública, pero no tuvo admisión de estudiantes y actualmente no se encuentra con oferta vigente.
- En el año 2005 se abre el programa de Psicología.
- En el año 2006 se abre el programa de Pedagogía en Educación Artística con menciones en Artes Musicales y Artes Visuales.
- En el año 2007 se abren el programa de Derecho y el programa de Técnico Universitario en Educación Social.

La creación, modificación o supresión de programas de formación es una atribución del Consejo Universitario y desde el año 2004, se encuentra operando el Comité Curricular Institucional, instancia de apoyo, supervisión y evaluación de las actividades relacionadas con la creación de nuevos programas de formación y las correspondientes a la renovación o adecuación de los planes de estudios vigentes.

Para la oferta de nuevos programas, en el año 2004, se perfeccionaron los mecanismos de aseguramiento de su calidad, mediante la constitución del Comité Curricular Institucional y los criterios establecidos por éste para la elaboración de nuevos proyectos de programas de formación.

Desde el año 2005, se establece que todos los proyectos de programas de formación de pre y postgrado deben contar con un estudio de mercado, que permita entregar antecedentes respecto de la pertinencia, sus atributos y la factibilidad en el mercado de su oferta. Asimismo, deben contar con dos evaluaciones externas de profesionales con competencia en la disciplina de cada proyecto. Todos estos criterios fueron aplicados para los programas de Psicología, Pedagogía en Educación Artística, Derecho y Técnico en Educación Social, y para los programas de Magíster que en la actualidad ofrece la Universidad.

En los últimos cinco años la oferta de programas de pregrado de la Universidad aumentó de 15 a 19. Los programas de pregrado actualmente vigentes se imparten en cuatro áreas del conocimiento: 11 en el área de Educación, 3 en el área de Administración y Comercio, 4 en el área de Ciencias Sociales y 1 en el área de Derecho. Asimismo, 13 de ellos se imparten sólo en jornada diurna, 3 sólo en jornada vespertina y 3 en ambas jornadas.

De estos programas, 18 conducen a la obtención de un título profesional y uno a un título técnico. A su vez, de los 18 que conducen a un título profesional, 16 conducen también a la obtención del grado de licenciado. Los programas que sólo conducen a la obtención del título profesional, son los de Ingeniería en Administración y Auditoría. La duración de 12 de estos programas es de 10 semestres de estudio, dos comprenden 9 semestres, cuatro comprenden 8 semestres y uno comprende 4 semestres.

La oferta de los programas de pregrado, tanto en la jornada diurna como vespertina, se realiza en la única sede que la Universidad tiene en funcionamiento, ubicada en el Barrio Lira de la comuna de Santiago. La reseña de los antecedentes básicos de los programas de pregrado con oferta vigente en el año 2007 se presenta en la tabla N° 1.

TABLA N° 1: ANTECEDENTES BÁSICOS DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO

Programa	Inicio	Duración	Horario	Título	Grado
Educación Parvularia	1992	8 semestres	Diurno	Educador de Párvulo	Licenciado en Educación
Ingeniería Comercial	1992	10 semestres	Diurno y Vespertino	Ingeniero Comercial con mención en Administración o Economía	Licenciado en Administración de Empresas o Ciencias Económicas
Pedagogía en Educación Diferencial	1992	9 semestres	Diurno	Profesor de Educación Diferencial	Licenciado en Educación
Pedagogía en Castellano	1992	10 semestres	Diurno	Profesor de Educación Media en Castellano	Licenciado en Educación
Pedagogía en Educación Básica	1992	8 semestres	Diurno y Vespertino	Profesor de Educación Básica	Licenciado en Educación
Pedagogía en Educación Física	1992	10 semestres	Diurno	Profesor de Educación Media en Educación Física	Licenciado en Educación
Pedagogía en Filosofía	1992	10 semestres	Diurno	Profesor de Educación Media en Filosofía	Licenciado en Educación
Pedagogía en Historia y Geografía	1992	10 semestres	Diurno	Profesor de Educación Media en Historia y Geografía	Licenciado en Educación
Pedagogía en Inglés	1992	10 semestres	Diurno	Profesor de Educación Media en Inglés	Licenciado en Educación
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	1992	10 semestres	Diurno	Profesor de Religión en Educación Básica y Media	Licenciado en Educación
Trabajo Social	1992	9 semestres	Diurno y Vespertino	Asistente Social	Licenciado en Trabajo Social
Ingeniería en Administración	1996	8 semestres	Vespertino	Ingeniero en Administración	-
Auditoría	1997	8 semestres	Vespertino	Contador Auditor	-
Pedagogía en Matemática e Informática Educativa	2000	10 semestres	Diurno	Profesor de Educación Media en Matemática e Informática Educativa	Licenciado en Educación
Sociología	2001	10 semestres	Diurno	Sociólogo	Licenciado en Sociología
Psicología	2005	10 semestres	Diurno	Psicólogo	Licenciado en Psicología
Pedagogía en Educación Artística Enseñanza Básica y Media	2006	10 Semestres	Diurno	Pedagogía en Educación Artística Enseñanza Básica y Media Profesor en Educación Artística Mención Artes Musicales	Licenciado en Educación
Derecho	2007	10 semestres	Diurno	Abogado*	Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales
Técnico Universitario en Educación Social	2007	4 semestres	Vespertino	Técnico Universitario en Educación Social	-

\* Título otorgado por la Corte Suprema de Justicia

En el año 2008, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 2, se matricularon 1.355 nuevos estudiantes en estos programas, alcanzando una matrícula total de 4.704 estudiantes. En este año, la matrícula nueva fue un 28% mayor a la del año 2003 y un 37% respecto del año 2005. En relación con la matrícula total del año 2008, esta alcanza un incremento de un 9% respecto del año 2003 y de un 13% si se considera el año 2005.

El comportamiento de la matrícula total en los programas de pregrado difiere en términos de la jornada diurna y vespertina. En el año 2008, la matrícula total aumentó un 18% respecto del año 2003, mientras que la jornada vespertina decreció en un 29%. De hecho, la matrícula total en la jornada vespertina decayó sostenidamente entre los años 2003 y 2006, pero se ha venido recuperando levemente en los dos últimos años.

TABLA N° 2: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Programas de Pregrado	15	15	16	17	19	19
Matrícula Nueva	1.058	1.087	992	1.000	1.311	1.355
Matrícula Total Diurna	3.489	3.614	3.545	3.629	3.963	4.129
Matrícula Total Vespertina	811	703	633	566	592	575
Matrícula Total	4.300	4.317	4.178	4.195	4.555	4.704

La Universidad, tiene como destinatarios preferentes de sus programas de pregrado, a jóvenes procedentes de ambientes populares y del mundo del trabajo. De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 3, en los últimos seis años, entre un 75% y un 80% de los nuevos estudiantes provino de ambientes populares, como Santiago Poniente (Maipú, Cerrillos, Estación Central, Lo Prado, Pudahuel y Cerro Navia), Santiago Sur (San Miguel, San Joaquín, Pedro Aguirre Cerda, La Cisterna, La Granja, San Ramón, Lo Espejo, El Bosque, La Pintana y San Bernardo), Santiago Sur Oriente (La Florida, Macul, Peñalolén y Puente Alto) y Santiago Norte (Recoleta, Independencia, Renca, Conchalí, Huechuraba y Qulicura). Un contingente menor de nuevos estudiantes proviene de fuera de la ciudad de Santiago.

TABLA N° 3: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN ZONA DE RESIDENCIA DE LOS ESTUDIANTES (En porcentaje)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Santiago Centro	6,3%	5,2%	5,0%	4,6%	4,9%	6,3%
Santiago Nor Oriente	8,0%	7,0%	4,6%	6,2%	5,0%	6,2%
Santiago Norte	12,9%	11,4%	11,1%	11,7%	12,1%	11,7%
Santiago Poniente	17,7%	19,7%	21,5%	22,7%	20,9%	21,5%
Santiago Sur	21,8%	19,0%	19,3%	16,0%	20,0%	17,6%
Santiago Sur Oriente	25,8%	27,0%	27,7%	29,4%	27,9%	24,3%
Otras comunas de la RM*	4,3%	6,3%	8,0%	5,7%	4,9%	6,6%
Fuera de RM*	3,0%	4,3%	2,8%	3,7%	4,3%	5,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

\* RM, Región Metropolitana

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 4, a la Universidad concurren preferentemente jóvenes de establecimientos subvencionados particulares y municipales. También acoge a una proporción de jóvenes con interés en continuar su formación en la educación superior. Entre los años 2003 y 2008, se aprecia un aumento del porcentaje de nuevos estudiantes provenientes de establecimientos particulares subvencionados y con educación superior completa o incompleta.

TABLA N° 4: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN ESTABLECIMIENTO DE ORIGEN  
(En porcentaje)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Municipal	30%	25%	23%	31%	23%	21%
Particular subvencionado	48%	47%	50%	49%	54%	51%
Particular pagado	13%	11%	10%	10%	9%	9%
Educación superior completa o incompleta	10%	16%	17%	11%	14%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Del proceso de admisión 2008<sup>43</sup> también se tiene como antecedente que: el 69% de los nuevos estudiantes es menor de 22 años; el 64% son mujeres; el 18% es beneficiario de crédito con aval institucional y del Estado; y el 7% corresponde a jóvenes trabajadores.

Otra información que caracteriza a los estudiantes que ingresan a la Universidad<sup>44</sup> es que alrededor de un 40% de sus padres tienen educación media completa y se sitúan mayoritariamente en dos grupos ocupacionales: en el área administrativa de mando medio y bajo y servicios, y en pequeños negocios e inclusive son obreros; mientras que sus madres entre un 43% y un 49% tienen educación media completa, la mitad de ellas son dueña de casa y las que trabajan lo hacen en áreas similares a los padres; los datos también permiten identificar que entre un 15% y 10% de los progenitores o apoderados son jubilados, trabajan ocasionalmente o son desempleados. Asimismo, el 66% de los padres y el 74% de las madres de los estudiantes ingresados en el año 2007 no tenían estudios superiores. Estos antecedentes permiten inferir que dos de cada tres estudiantes ingresados corresponden a la primera generación de familias de características populares que accede a la educación superior, haciendo un esfuerzo económico importante para ello.

Respecto de la oferta de programas de pregrado en el futuro, la Universidad ha adoptado una estrategia de diversificación de su oferta de pregrado, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, ampliando gradualmente el número de áreas del conocimiento en que imparte dichos programas, abarcando las áreas de administración y comercio, ciencias sociales, educación, humanidades, salud y tecnología.

De esta manera, de la actual oferta de 19 programas de pregrado, debiera ampliar su número a 25, al término de dicho período. Al respecto, actualmente se encuentran en la formulación de su proyecto, cuatro nuevos programas: Pedagogía en Ciencias, Pedagogía en Educación Técnico-Profesional, Kinesiología y Fonoaudiología.

Recientemente, la Universidad se ha adjudicado un proyecto Mecesup\_2 para el diseño del programa de Pedagogía en Ciencias en base a competencias. Los demás proyectos serán presentados al Consejo Universitario para su sanción, el que debe definir si se aprueba su oferta y, en caso que ésta decisión sea positiva, se proyectaría su primera admisión para el año 2009.

Sin embargo, en el anterior Consejo Universitario no existía plena coincidencia respecto de la estrategia de diversificación de programas contemplada en el Plan de Desarrollo Estratégico, situación

43. Informe de Admisión y Matrícula de Estudiantes 2008.

44. Informe Preliminar de Caracterización de estudiantes UCSH, 2003-2007

que debiera ser resuelta por el nuevo Consejo Universitario, establecido a partir de la reforma de los estatutos de la Universidad.

Por otra parte, en el área de tecnología, se está explorando la factibilidad de ofrecer programas de continuidad de estudios profesionales para los egresados del Centro de Formación Técnica (CFT) Salesianos Don Bosco.

Con este propósito, a comienzos del año 2008 se modificó el Convenio de Cooperación<sup>45</sup> suscrito entre la Universidad y el referido Centro de Formación Técnica, a fin de que, en una primera etapa, la Universidad se haga cargo de la administración y gestión del CFT, con miras a la consolidación de su autonomía y su proyección estratégica hacia un funcionamiento independiente y autosustentable. En una segunda etapa, y posterior a una evaluación de la primera, se estudiaría el traspaso del CFT a la Universidad.

La ampliación y diversificación prevista en la oferta de programas de pregrado, que ha adoptado la Universidad es consistente con la tendencia que se observa en el sistema nacional de educación superior. De esta manera, al aumentar a 19 la oferta de programas, logra alcanzar una matrícula total de 4.500 estudiantes, como estaba previsto en el actual Plan de Desarrollo Estratégico.

Esta situación se puede apreciar en el hecho que, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 5, la matrícula en programas nuevos (Psicología, Pedagogía en Educación Artística, Derecho y Técnico en Educación Social) ha aportado en un 5% a la matrícula nueva en el año 2005 y en un 24% a la del año 2008. Al mismo tiempo, se aprecia una disminución de la matrícula promedio de estudiantes por programa de pregrado, siendo la del año 2008 un 14% menor respecto del año 2003.

TABLA N° 5: EVOLUCIÓN DE MATRÍCULA NUEVA EN LOS PROGRAMAS DE PREGRADO

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Matrícula Nueva en Programas Antiguos	1.058	1.087	944	896	1.072	1.029
Matrícula Nueva en Programas Nuevos	0	0	48	104	239	326
Matrícula Nueva	1.058	1.087	992	1.000	1.311	1.355
Participación de Programas Nuevos	0%	0%	4,8%	10,4%	18,2%	24,1%
<b>Matrícula Total Promedio por Programa</b>	<b>287</b>	<b>288</b>	<b>261</b>	<b>247</b>	<b>240</b>	<b>248</b>

\* Porcentaje de matrícula nueva en los programas nuevos sobre el total de matrícula nueva de la Universidad

La mayor variedad de programas de pregrado permitirá ir reduciendo la oferta de vacantes en los programas que actualmente su número es alto. De hecho, para el programa de Pedagogía en Educación Física, ya en el proceso de Admisión 2008, se definió una reducción de aproximadamente un 25% de las vacantes que se habían ofrecido el año anterior.

45. Modificación de Convenio de Cooperación Centro de Formación Técnica Salesianos Don Bosco y Universidad Católica Silva Henríquez.

En tal sentido, si aprueban los proyectos de los nuevos programas que se presentarán al Consejo Universitario, en el proceso de Admisión 2009, se reducirían las vacantes en los programas de Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Castellano y Pedagogía en Inglés. De esta manera, el aumento en la oferta de programas permitiría reducir el tamaño de los programas, mediante un oferta de vacantes adecuada al número de postulantes, que logre dar una mayor estabilidad y sustentabilidad a los programas, dado los niveles de competencia que presenta el sistema de educación superior en Chile.

A partir de estos antecedentes, es posible señalar que la oferta de programas de pregrado que realiza la Universidad es consistente con la declaración de sus propósitos institucionales; existe claridad sobre el desarrollo futuro de esta oferta y la cobertura geográfica que pretende está delimitada; su destinatario objetivo está plenamente identificado y corresponde con los estudiantes que optan e ingresan a los programas que imparte.

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

La docencia de pregrado se encuentra organizada sobre la base de unidades académicas, cuyo funcionamiento está regulado en el Reglamento Orgánico de la Universidad. Estas unidades son responsables de la oferta de los programas de formación, la gestión de sus planes de estudio, la programación de sus actividades curriculares, así como de sus procesos de implementación, supervisión y evaluación, en concordancia con las orientaciones del Modelo de Formación.

El funcionamiento de las unidades académicas permite realizar regularmente la oferta de actividades curriculares que comprenden los planes de estudios de los 19 programas que presentan matrícula de estudiantes. En esta labor, son orientadas, supervisadas y evaluadas por la Vicerrectoría Académica. Por su parte, el Vicerrector Académico, a través del Comité Académico, articula y coordina el trabajo y el desarrollo disciplinar de estas unidades. Esta coordinación, a partir del año 2008, también se está realizando por áreas (educación y ciencias sociales).

La Dirección de Docencia de Pregrado es responsable de la orientación, supervisión y apoyo técnico de las unidades académicas en el desarrollo de los procesos docentes, y la Secretaría de Estudios es responsable de la gestión de los procesos administrativos que origina la realización de sus actividades docentes.

El programa de Derecho, que actualmente depende directamente de la Vicerrectoría Académica, en virtud de su Plan de Desarrollo recientemente aprobado, se constituirá como unidad académica bajo la denominación de Escuela de Derecho, a partir del segundo semestre del año 2008.

Aún cuando todas las unidades académicas existentes desarrollan como actividad principal la gestión de programas de formación de pregrado, mantienen la denominación de departamento, escuela o instituto que adoptaron en su origen.

En este sentido, y a propósito del diagnóstico sobre la estructura organizacional superior de la Universidad, en el año 2007 se realizó una discusión en torno a la necesidad de normar la denominación de las unidades académicas a partir de si el foco de su función principal, corresponde a la docencia, la investigación o la extensión académica. De esta manera, se espera diferenciar claramente entre departamentos, escuelas o institutos. Asimismo, en la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior, se tiene contemplado resolver esta situación, en el marco de la eventual constitución de facultades en la Universidad.

La organización curricular de los planes de estudio está regulada por el Modelo de Formación que establece que el plan de estudio de un programa de pregrado debe estar integrado por tres niveles: plan común, plan diferenciado y plan de especialidad.

En este marco, se ha establecido el Plan Común de Universidad y Planes Comunes correspondientes a dos áreas del conocimiento: Plan Común de Ciencias Sociales y Plan Común de Educación.

El Plan Común de Universidad<sup>46</sup> se organiza sobre la base de tres programas: Desarrollo Personal, Formación Teológica, Formación Ética. En el año 2007 estos programas se adscribieron a las unidades académicas con mayor afinidad disciplinar: el Programa de Desarrollo Personal al Departamento de Psicología; el Programa de Formación Teológica al Instituto de Ciencias Religiosas; y el Programa de Formación Ética al Departamento de Humanidades y Educación Media.

De igual modo, se estableció en el mismo año, una coordinación para estos tres programas, con la finalidad de orientar sus acciones en función del Modelo de Formación. Esta coordinación depende de la Dirección de Docencia de Pregrado.

Por su parte, el Plan Común de Educación está adscrito al Departamento de Educación y el Plan Común de Ciencias Sociales, establecido en el año 2007, es administrado conjuntamente por los Departamentos de Psicología, Sociología y Trabajo Social.

Los planes diferenciados corresponden al conjunto de actividades curriculares que apuntan a competencias disciplinares o profesionales propias de dos o más programas de formación que forman parte de una misma Escuela, Departamento o Instituto, Actualmente existen planes diferenciados en las siguientes unidades académicas: Escuela de Educación Inicial; Departamento de Humanidades y Educación Media; y Administración y Economía

Los planes de especialidad, son los que conducen a la obtención del grado académico y del título técnico o profesional, según sea el caso, y se adscriben a la unidad académica que administra el correspondiente programa de formación.

De esta manera, y de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, las unidades académicas son responsables de la docencia cuyo campo disciplinar o área profesional les compete, cuya distribución se indica en los siguientes programas y planes de estudios:

---

46. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2007/008, Enero de 2007.

TABLA Nº 6: PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y PLANES DE PREGRADO POR UNIDAD ACADÉMICA

Unidad Académica	Programas de Formación	Plan Común de Universidad	Planes Comunes de Área y Planes Diferenciados
Departamento de Educación	-	-	Plan Común de Educación
Departamento de Educación Matemática	Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	-	-
Departamento de Humanidades y Educación Media	Pedagogía en Castellano Pedagogía en Filosofía Pedagogía en Historia y Geografía Pedagogía en Inglés Pedagogía en Educación Artística	Programa de Formación Ética	Plan Diferenciado de Humanidades
Departamento de Psicología	Psicología Técnico Universitario en Educación Social	Programa de Desarrollo Personal	Plan Común de Ciencias Sociales
Departamento de Sociología	Sociología		
Departamento de Trabajo Social	Trabajo Social		
Escuela de Administración y Economía	Ingeniería Comercial Ingeniería en Administración		Plan Diferenciado de Administración y Economía
Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación	Pedagogía en Educación Física	-	
Escuela de Educación Inicial	Educación Parvularia Pedagogía en Educación Básica Pedagogía en Educación Diferencial		Plan Diferenciado de Educación Inicial
Instituto de Ciencias Religiosas	Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media	Programa de Formación Teológica	
Programa de Derecho	Derecho	-	-

De acuerdo a estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con reglamentación y documentación clara que define la organización de sus actividades docentes y las funciones de sus unidades académicas y de apoyo a la docencia, las que se encuentran plenamente vigentes y son aplicadas en todos los niveles que corresponde.

## 1.2. Diseño y Provisión de Programas

El Modelo de Formación de la Universidad establece los ejes fundamentales que orientan los procesos y programas de formación de la Universidad; su perfil formativo, el de los estudiantes y el de los académicos; la organización curricular de los programas de pregrado; y la gestión académica y administrativa de los mismos.

El Comité Curricular Institucional<sup>47</sup> es la instancia que apoya, supervisa y evalúa las actividades de producción curricular en la Universidad, ya sea las relacionadas con la creación de nuevos programas de formación como los procesos correspondientes a la renovación o adecuación de los planes de estudios vigentes. Este comité es presidido por el Director de Docencia de Pregrado y está integrado por profesionales de esa dirección, de la Dirección de Planificación y Desarrollo, de la Dirección de Pastoral Universitaria y, además, por un director de unidad académica, en representación del Comité Académico.

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

### a) Definición de perfiles y diseño curricular

La definición del perfil profesional – o de egreso – de los planes de estudio de la Universidad, se enmarca en el concepto de autoevaluación de los procesos de producción curricular generados en las unidades académicas, apoyados y acompañados por la Dirección de Docencia de Pregrado y cuyos resultados son supervisados y evaluados por el Comité Curricular Institucional.

Los proyectos de producción curricular en la Universidad se deben formular de acuerdo a los términos que establece el Comité Curricular Institucional, los que se encuentran formalizados en un conjunto de guías, vigentes desde el año 2003, y que regulan las actividades académicas que dan origen a la:

- Creación de nuevos programas de formación
- Renovación de planes de estudios vigentes
- Adecuación de planes de estudios vigentes

Estas regulaciones fueron actualizadas en el año 2005, en función de las necesidades de información que la Universidad requiere para la evaluación de los proyectos curriculares, incluyendo la definición de perfiles intermedios que se estructuran como ciclos, fases o etapas de la formación y que se generan a partir del perfil profesional expresados en competencias, y de los ejes formativos identificados en el Modelo de Formación. En el sitio web de la Universidad se difunden las referidas regulaciones, así como los plazos de presentación de los proyectos de desarrollo curricular.

En el año 2006, la Vicerrectoría Académica, de acuerdo con el Comité Curricular Institucional, complementó los criterios de organización curricular establecidos en el Modelo de Formación, estableciendo normas que regulan el peso en créditos y el número de optativos que debe contemplar cada plan de estudio.

---

47. Aprobado por Resolución de Rectoría N° 2004/034, Agosto de 2004.

Respecto del diseño curricular, el Modelo de Formación establece que el plan de estudios de los programas de pregrado debe comprender: plan común de la universidad y del área del conocimiento correspondiente, plan diferenciado por unidad académica y plan de especialidad, que conduce al título profesional y/o grado académico; ciclos de formación inicial, avanzada y de especialización, en la perspectiva de concebir el programa de formación como un proceso de formación continua; componentes de formación profesional, disciplinar y personal; y actividades curriculares mínimas, optativas y electivas.

Por otra parte, el referido modelo establece un sistema de créditos, que pondera cada crédito de formación como equivalente a una hora semanal de trabajo en un período semestral de 18 semanas de estudio. Los créditos curriculares que contemplan las actividades mínimas, optativas y electivas de un plan de estudios, se indican en la tabla N° 7.

TABLA N° 7: CRÉDITOS POR TIPO DE ACTIVIDAD CURRICULAR

Actividad Curricular	Horas Semestrales de Trabajo del Estudiante	Número de Créditos
Electiva	72 horas	4
Optativa	108 horas	6
Mínima sin ayudantía	144 horas	8
Mínima con ayudantía	180 horas	10
Seminario de Grado	360 horas	20
Práctica Profesional	360 horas	20

Asimismo, se contempla el reconocimiento en créditos de actividades de autoformación, correspondientes a la valoración del trabajo estudiantil, en todas aquellas actividades de profundización o de formación ética y social, que se realizan fuera de su plan de estudios por iniciativa del estudiante y que contribuyen a su formación integral. La convalidación de estas actividades, está limitada al número de actividades curriculares electivas que contemple el respectivo plan de estudios, la que debe ser sancionada por una comisión académica ad-hoc.

En la actualidad, la totalidad de los programas de pregrado que se imparten en la Universidad han reformulado o actualizado sus perfiles profesionales en términos de un currículo orientado por competencias y en consonancia con las competencias genéricas que define el Modelo de Formación.

Por este efecto, 11 programas de pregrado realizaron una renovación de sus planes de estudio, modificando el perfil de egreso anteriormente vigente, y otros 6 mediante la adecuación de los mismos, actualizaron dicho perfil, sin introducir cambios significativos. Los nuevos programas de Derecho y Técnico en Educación Social, en su oportunidad, fueron formulados en consonancia con los términos de referencia que estableció el Comité Curricular Institucional.

La adaptación a las orientaciones y regulaciones del Modelo de Formación de los perfiles de egreso y los planes de estudio, se realizó entre los años 2005 y 2006, en todos los programas de pregrado. Este proceso se inició a fines del año 2005, por una parte, sobre la base de procesos de autoevaluación y, por otra, de la revisión de situaciones que no se encontraban en concordancia con las orientaciones de dicho modelo. Adicionalmente, en el año 2006, en todos los programas entonces vigentes, se inicia la evaluación de sus perfiles de egreso, considerando distintas fuentes referenciales: investigaciones, actores, normativas y mercado laboral.

Los resultados de la evaluación de los perfiles de egreso entonces vigentes, significó la renovación curricular, en el caso de 11 programas de pregrado y, en el caso de 6 de ellos, sólo se realizó una adecuación curricular, pues las modificaciones de sus perfiles de egreso no ameritaron cambios significativos.

A partir de esto, se identificaron los ejes formativos al interior del plan de estudio de cada programa de pregrado a fin de orientar su renovación o adecuación curricular. Adicionalmente, sobre la base de los nuevos perfiles de egreso y de los ejes formativos identificados, se incluyó la definición de perfiles intermedios, estructurados como ciclos, fases o etapas de la formación.

Las propuestas finales de renovación o adecuación curricular en los 17 programas de pregrado fueron aprobados por los respectivos Consejos de las unidades académicas. En este cometido, los equipos académicos que realizaron la renovación o adecuación de los planes de estudio, contaron con el acompañamiento de la entonces Dirección Académica, la que, para tal efecto, desarrolló una asesoría curricular para cada equipo.

A fines del año 2006, el Comité Curricular Institucional y la anterior Dirección Académica, evaluaron la estructura de los planes de estudio, renovados o adecuados, contando para ello con la asesoría de una experta curricularista. Las observaciones realizadas en estas evaluaciones fueron remitidas a las respectivas unidades académicas, las que realizaron los ajustes necesarios para que los nuevos planes entraran en vigencia a partir del año 2007.

Para la implementación de los nuevos planes de estudio, se realizó un proceso de equivalencia entre el plan anterior y el renovado (o adecuado), de acuerdo a modalidades que definió el Comité Ejecutivo Ampliado, que estableció, además, que los estudiantes de las cohortes que se encontraban en etapa terminal concluirían su proceso de formación en el plan que lo iniciaron, lo que se consideró desde el 7° semestre en adelante.

Particularmente, y en relación con los perfiles de egreso y planes de estudios, en el año 2007 se ejecutó un proceso de evaluación externa con expertos del área disciplinar o profesional de cada programa. Los resultados de esta evaluación se socializaron con las unidades académicas a fines del 2007, con el objeto que el año 2008, sus equipos académicos consideren las observaciones y autoevalúen el primer año de implementación a partir de estos antecedentes.

De esta manera, la Universidad ha cumplido una de las recomendaciones establecidas para el área de docencia conducente a título, en el anterior proceso de acreditación institucional<sup>48</sup>, en orden a establecer planes concretos para la implementación del Modelo de Formación, evaluar sus logros y detectar sus debilidades.

Asimismo, la anterior Dirección Académica, en el año 2007, para el seguimiento y evaluación de la implementación del Modelo de Formación, realizó en forma preliminar un plan de evaluación piloto, consignando como dimensiones los ejes formativos, los perfiles, los elementos de la organización curricular y la gestión de los programas. Se adelantó en el diseño y validación de instrumentos con algunos resultados preliminares no concluyentes por su carácter.

La actual Dirección de Docencia de Pregrado ha retomado este avance afinando las variables, indicadores e instrumentos y bajo la consideración de temporalidad formativa, dado que, desde el año 2003, en que fue formulado el Modelo de Formación, hasta ahora, se cuenta con la primera cohorte de estudiantes en los programas de ocho semestres de duración y una cohorte de los programas de 10

---

48. CNAP, Acuerdo de Acreditación N° 29, Octubre 2005.

semestres de duración. Por lo tanto, ambos contingentes han estado expuestos a las transformaciones curriculares en todos sus componentes que gradualmente ha ido introduciendo la Universidad.

Una referencia de las renovaciones y adecuaciones curriculares que ha comenzado a dar frutos a partir de 2007 es la introducción de la flexibilidad curricular que posibilita a los estudiantes elegir y cursar actividades curriculares de otros programas, lo cual les aporta a una visión multidisciplinar y de complementariedad formativa, experiencia que le permite fortalecer su capacidad de autodeterminación y participación activa de su propio aprendizaje. En el año 2007, de acuerdo a una consulta realizada a los estudiantes<sup>49</sup> se identificó que 375 de ellos cursaron actividades en un espectro de 14 programas de formación diferentes al de origen.

Por otra parte, durante el año 2007, el Comité Curricular Institucional reportó un total de 23 propuestas de ideas evaluadas (de pregrado, magíster, postítulo, diplomado y menciones), de las cuales se aprobaron 16 para continuar a la fase de pre proyecto o proyecto. En el caso de la adecuación de Planes de estudio, se presentaron las propuestas de los tres programas de la Escuela de Educación Inicial (Pedagogía en Educación Básica, Educación Parvularia y Pedagogía en Educación Diferencial), que fueron aprobadas para su implementación el año 2008.

Basándose en estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con una normativa clara para la definición de los perfiles de sus programas de pregrado, el diseño curricular de los planes de estudios y su renovación o actualización; y que opera una instancia que supervisa y evalúa la creación, renovación y actualización de los programas de formación. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y operan regularmente en todos los niveles que corresponde.

#### **b) Asignación de recursos para los programas**

Todas las unidades académicas de la Universidad cuentan con una dirección; una dotación de académicos permanentes y adjuntos; personal administrativo de apoyo; instalaciones y equipamiento para su funcionamiento; y una asignación de recursos presupuestarios para el financiamiento de su operación. De manera centralizada, cuentan con los servicios de biblioteca, laboratorio y salas de computación, instalaciones, equipamiento y recursos didácticos para la realización de sus actividades curriculares.

Desde el año 2002, opera un programa de asignación de recursos, que garantiza a cada académico permanente e independientemente de la extensión de su jornada, un puesto de trabajo con su correspondiente equipamiento y conexiones a las redes internas y externas. Para los académicos adjuntos, en cada unidad académica existe un espacio común de trabajo, que también cuenta con equipamientos computacionales de uso común, conectados a las redes.

Por otra parte, las unidades académicas tienen asignado un presupuesto para la compra de los bienes y servicios requeridos para su normal funcionamiento y cuya gestión se realiza a través del Centro de Gestión de Compras. Adicionalmente, las unidades académicas presupuestan anualmente los recursos y materiales didácticos para la realización de las actividades docentes bajo su responsabilidad y de otras actividades académicas.

La provisión de los recursos de información (bibliográficos o en otros formatos) es realizada por la Dirección de Biblioteca y Recursos de información, de acuerdo a los requerimientos de las unidades

---

49. Dirección Académica, Encuesta a estudiantes, Enero 2008.

académicas para la cobertura de la bibliografía establecida en sus planes de estudios y el desarrollo de colecciones para líneas de especialización. La referida dirección mantiene un procedimiento a través del cual se realizan estos requerimientos y ha establecido criterios para implementar la gestión de adquisiciones.

Por otra parte, a través de la Secretaría de Estudios, se realiza centralizadamente la asignación de las salas, laboratorios, talleres y gimnasios, así como de los recursos audiovisuales y otros materiales que los académicos emplean para la realización de las actividades curriculares. La provisión y mantención de las instalaciones y equipamiento empleados en la docencia es responsabilidad de la Dirección de Recursos Físicos quien también es responsable de las inversiones para su reposición.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 8, en los últimos seis años, se observa, en general, un notorio e importante aumento de los recursos destinados a los programas de pregrado:

- La dotación de académicos, en términos de jornadas completas equivalentes, aumentó en un 26% y el personal de gestión en las unidades académicas, un 33%, ambos porcentajes superiores al aumento de la matrícula total de estudiantes de pregrado en el mismo período.
- El número de volúmenes en biblioteca, se incrementó en un 149%, originado tanto por la inversión que regularmente se realiza como por la adquisición de dos colecciones completas y la incorporación de la colección del Centro de Estudios Juvenal Dho, perteneciente a la Congregación Salesiana.
- Las suscripciones presentan una disminución del 23%, debido a un cambio en la metodología para su contabilización, pues desde el año 2006 se registran sólo los títulos suscritos y no su número de ejemplares.
- Los metros cuadrados disponibles para la docencia, las unidades académicas y los servicios de apoyo aumentó en un 70%.
- El número de equipos computacionales destinados a la docencia aumentó en un 140%.
- El gasto de operación asignado a las unidades académicas aumentó en un 69%, alcanzando, en el año 2008, a un 52% de los ingresos provenientes de los derechos y aranceles en los programas de pregrado, cifra superior a la observada en todos los años anteriores.

TABLA N° 8: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES  
PARA LOS PROGRAMAS DE PREGRADO

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
N° de Jornadas Completas Equivalentes	131	134	140	142	156	165
N° de Personal de Gestión en Programas	49	60	52	62	64	65
N° de Volúmenes	47.072	50.688	57.078	64.871	111.221	117.096
N° de Suscripciones	62	63	53	45	48	48
N° Equipos Computacionales	141	141	239	244	307	338
Metros cuadrados construidos	13.276	18.249	17.816	18.586	20.380	20.788
Gastos de Operación (millones de pesos)	2.545	2.695	2.925	3.106	3.532	4.307*
Gastos de Operación/Derechos y Aranceles	49%	48%	49%	48%	49%	52%

\*Presupuesto 2008.

En función de estos antecedentes, es posible sostener que la Universidad cuenta con procedimientos e instancias para la asignación de personal y recursos físicos, tecnológicos y financieros a los programas de pregrado que imparte, los que se encuentran plenamente vigentes y son aplicados en todos los niveles que corresponde. La gestión de estos recursos es realizada por las unidades académicas o a través de unidades de servicio de apoyo a la docencia. Estos recursos se han incrementado en los últimos años en una proporción mayor al aumento de la matrícula de estudiantes y a los ingresos provenientes de estos programas.

### **1.3. Proceso de Enseñanza**

Las unidades académicas tienen la responsabilidad de los procesos de enseñanza en los programas de pregrado. Por su parte, la Dirección de Docencia de Pregrado tiene como misión acompañar, fomentar, retroalimentar y asesorar a estas unidades en sus procesos de gestión docente.

Además la Universidad cuenta con varias instancias de apoyo en su gestión tales como la Secretaría de Estudios, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Recursos Físicos, que de acuerdo a sus competencias, actúan con miras a asegurar la calidad de los servicios que brinda a los estudiantes.

A continuación, se reseñan los aspectos relacionados con la selección y admisión de estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad; los métodos pedagógicos y el uso de tecnologías de enseñanza; los procedimientos de evaluación del aprendizaje; y el seguimiento y evaluación de los resultados del proceso de enseñanza.

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

La Comisión de Admisión y Matrícula, presidida por el Vicerrector Académico, es la instancia que orienta, norma, supervisa y evalúa los procesos de admisión a los programas de pregrado que la Universidad ofrece anualmente.

De acuerdo a las disposiciones del Reglamento del Estudiante de Pregrado<sup>50</sup> sobre la admisión de estudiantes, esta comisión elabora cada año un documento<sup>51</sup> que en lo sustancial, define los procedimientos de postulación, los criterios de selección y los requisitos de admisión y define, además, las vacantes por programas y jornadas, y los derechos de matrícula y aranceles.

Esta comisión cuenta con un equipo operativo que integra a profesionales y técnicos de las distintas unidades que apoyan la organización de los procesos de admisión: Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Docencia de Pregrado, Dirección de Recursos Físicos, Dirección de Recursos Tecnológicos, Dirección de Finanzas y Dirección de Personal y Bienestar Institucional.

Para el ingreso de estudiantes a sus programas de pregrado, la Universidad establece una vía de admisión regular y otra de admisión especial. La admisión regular comprende los procesos de selección de postulantes egresados de enseñanza media y de trabajadores.

Para los postulantes egresados de enseñanza media se consideran como indicadores básicos para la medición de sus competencias, las notas de enseñanza media (NEM) y el puntaje promedio de la

---

50. Aprobado por Resolución de Presidencia N° 2005/002, Noviembre del 2005, con vigencia a partir de Marzo del 2006.

51. UCSH, Documento Marco. Proceso de Admisión y Matrícula 2008 Programas de Pregrado.

prueba de selección universitaria (PSU). En el proceso de Admisión 2008, se estableció como requisito para la postulación, un promedio NEM igual o superior a 4,8 y un promedio PSU igual o superior a 450 puntos, con un puntaje no inferior a 400 puntos en las pruebas de Matemáticas o de Lenguaje y Comunicación.

Por su parte, los programas de Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media, Pedagogía en Educación Física y Psicología requieren de pruebas especiales o entrevistas, que aplican en un proceso de selección interna para todos los postulantes.

En el caso de postulantes trabajadores deben acreditar una experiencia laboral de a lo menos un año y postular en una jornada alterna a la de su desempeño laboral. En esta situación, se consideran las notas de enseñanza media como indicador de sus competencias, estableciéndose el mismo requisito de los egresados de enseñanza media. El proceso de selección se complementa con una entrevista personal.

El ingreso por admisión especial contempla a los siguientes postulantes:

- Las personas egresadas de Enseñanza Media en países extranjeros.
- Las personas que se encuentren realizando o hayan realizado un aporte importante en el ámbito de las artes, del deporte o de las ciencias.
- Las personas que se encuentren estudiando o hayan realizado o concluido estudios en instituciones de educación superior reconocidos en Chile o en su país de origen, o en institutos de formación religiosa reconocidos por la autoridad eclesiástica.

También se contempla el ingreso por admisión especial para la continuidad de sus estudios a los siguientes postulantes:

- Las personas que se encuentren estudiando o hayan realizado estudios en instituciones de educación superior reconocidos por el Ministerio de Educación o la autoridad correspondiente en su país de origen, o en institutos de formación religiosa reconocidos por la autoridad eclesiástica, con una validación de estudios equivalente, a lo menos, al número de créditos del primer año de estudio del Programa de Formación a que postulan.
- Las personas que ya hubiesen obtenido un título profesional, título técnico o grado académico, debidamente legalizado y que haya sido otorgado por una institución de educación superior reconocida en Chile o en su país de origen, y que las habilite para ingresar a un Plan Especial de Estudio de un Programa de Formación.

En este último caso, desde el año 2003 se encuentra vigente un convenio con el Centro de Formación Técnica Simón Bolívar<sup>52</sup>, que permite la admisión de titulados de las carreras de Técnico en Contabilidad o Técnico en Administración, para su ingreso a los programas de Auditoría e Ingeniería en Administración o Ingeniería Comercial, respectivamente.

En lo que refiere al perfil de ingreso, en el Plan de Desarrollo Estratégico se consigna una meta y un conjunto de acciones encaminadas a diagnosticar a los estudiantes nuevos, para que desde un comienzo se tomen acciones que contribuyan a nivelar sus competencias básicas en áreas deficitarias, hacer seguimientos y asegurar su buen rendimiento hasta su egreso.

En términos del resultado de los procesos de admisión de estudiantes a los programas de pregrado de la Universidad para el período 2003 – 2008, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 9, se observa un descenso de los postulantes, vacantes y matrícula nueva, en los años 2005 y 2006, respecto de los dos años anteriores, pero un importante repunte a partir del año 2007:

---

52. Convenio Universidad Católica Silva Henríquez y Centro de Formación Técnica Simón Bolívar, Noviembre 2003.

- El total de postulantes, en el año 2008, aumenta en un 35% respecto del año 2003, pero en un 61% si se considera el año 2005, el de más baja postulación.
- Los postulantes de jornada vespertina se incrementaron en un 40% entre los años 2003 y 2008. Sin embargo, este aumento es de un 102% comparado con el año 2006, el de menor postulación para esta jornada.
- Las vacantes a los programas de pregrado se incrementaron en un 15% entre los años 2003 y 2008, y un 19% si se considera el año 2004, el con menor oferta de vacantes.
- La matrícula de estudiantes nuevos, en el año 2008, creció en un 28% respecto del año 2003, pero en un 37% si se considera el año 2005, el de menor matrícula nueva.

TABLA N° 9: EVOLUCIÓN DE POSTULANTES, VACANTES Y MATRÍCULA NUEVA

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total de postulantes	1.423	1.462	1.194	1.282	1.807	1.918
Postulantes de jornada vespertina	182	195	187	126	229	254
Vacantes	1.025	990	1.015	1.030	1.045	1.180
Matrícula Nueva	1.058	1.087	992	1.000	1.311	1.355

El comportamiento de los postulantes, vacantes y matrícula nueva de estudiantes, ha significado no sólo una mejora de los indicadores referidos al porcentaje de ocupación de vacantes (razón matrícula nueva – vacantes) y de aceptación de postulantes (razón matrícula nueva – postulantes), sino también una recuperación de los mismos, respecto de la caída que experimentaron entre los años 2005 y 2006.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 10, en el año 2008 se observa una tasa de ocupación de vacantes de 115%, que aunque es inferior al 125% alcanzado en el año 2007, significó tanto la mayor oferta de vacantes como de matrícula de nuevos estudiantes para el período de referencia. Asimismo, dado que dicha tasa se logra con el mayor número de postulantes para el período, implicó que sólo un 71% de los postulantes fueron matriculados mejorando la selectividad, en general, de los programas de pregrado.

De esta manera, la mayor ocupación de vacantes no ha tenido una incidencia negativa en los indicadores de rendimiento académico de los nuevos estudiantes matriculados. De hecho, el promedio de notas de enseñanza media (NEM) durante el período, se ha mantenido constante entre 5,5 y 5,6. Por su parte el puntaje promedio de la Prueba de Selección Universitaria (PSU), ha experimentado un repunte a partir del año 2006, siendo en el 2008 inclusive 2,6 puntos por encima del promedio nacional de 522<sup>53</sup>.

53. UCSH, Pre Informe de admisión y matrícula 2008 de estudiantes nuevos y antiguos, abril 2008: 44.

TABLA N° 10: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE ADMISIÓN

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Matrícula Nueva / Vacantes	103,2%	109,8%	97,7%	97,1%	125,5%	114,8%
Matrícula Nueva / Postulantes	74,3%	74,4%	83,1%	78,0%	72,6%	70,6%
Nota de Enseñanza Media	5,6	5,6	5,6	5,5	5,5	5,6
<b>Puntaje Promedio PAA/PSU</b>	<b>538,2</b>	<b>510,4</b>	<b>510,1</b>	<b>520,9</b>	<b>524,6</b>	<b>524,6</b>

Por otra parte, de acuerdo con los antecedentes consignados en la tabla N° 11, la mayoría de los nuevos estudiantes ingresa por admisión regular, aunque se observa una participación importante de estudiantes que ingresan a completar o continuar estudios superiores.

TABLA N°11: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATRÍCULA NUEVA SEGÚN VÍAS DE ADMISIÓN

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Admisión Regular	88,9%	83,3%	83,0%	89,3%	85,7%	81,0%
Estudios superiores incompletos	8,2%	12,4%	8,9%	4,7%	8,7%	12,6%
Título técnico	0,7%	1,2%	5,3%	3,6%	3,8%	4,2%
Título profesional	1,1%	2,8%	2,7%	2,2%	1,2%	1,7%
Otros casos	1,0%	0,3%	0,1%	0,2%	0,5%	0,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En lo que respecta a la caracterización del perfil de ingreso de los nuevos estudiantes, desde el año 2003, la Universidad viene aplicando un cuestionario de caracterización socioeconómica y de detección de habilidades sociales y personales, así como la prueba Praxis que evalúa habilidades básicas en lenguaje y pensamiento matemático.

Durante el año 2007 se hicieron dos aproximaciones a esta problemática; por una parte una experiencia piloto en el programa de Pedagogía en Castellano aplicada a un grupo de estudiantes de pedagogía con la finalidad de mejorar su comprensión lectora, reportando mejoras en quienes concluyeron el curso<sup>54</sup>, y por otra, una propuesta formulada por el Departamento de Educación Matemática ante el Comité Académico, que no se hizo efectiva debido a la baja motivación de los estudiantes.

Por la importancia estratégica que tiene la problemática de nivelación de competencias básicas, la Universidad presentó al Ministerio de Educación una propuesta al Mecesup\_2, que fue adjudicada recientemente, lo que potencia las aproximaciones incipientes y brinda la oportunidad de hacer una atención transversal de la problemática<sup>55</sup>.

54. Claudia Burgueño y Marco Antonio Alarcón, Optimización de competencias lectoras mediante el desarrollo de estrategias de comprensión textual con apoyo de TICs en estudiantes de pedagogía de la UCSH, Diciembre 2007.

55. Programa de Nivelación de Competencias Básicas para Estudiantes Desfavorecidos que ingresan al primer Año de Educación Superior. Marzo 2008.

En virtud de estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con instancias institucionales, reglamentación y procedimientos que orientan los procesos de selección y admisión de sus estudiantes, los que se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todos los niveles que corresponde.

Existen mecanismos para evaluar los perfiles de ingreso de los nuevos estudiantes y aunque las experiencias realizadas para nivelar sus competencias básicas se encuentran en una fase incipiente, sin poder mostrar resultados todavía, la adjudicación de un proyecto Mecsup\_2 y los indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, representan una guía cierta para la resolución de esta problemática de manera transversal a los programas de pregrado.

### **b) Métodos pedagógicos y uso de tecnologías de enseñanza**

De acuerdo con el Modelo de Formación, el eje fundamental de la identidad salesiana de la Universidad es una labor formativa centrada en la autonomía y protagonismo de los estudiantes en sus aprendizajes y en las competencias de los académicos para su enseñanza. En esta perspectiva, los académicos de la Universidad, deben caracterizarse por la permanente búsqueda, renovación y actualización de las metodologías de enseñanza y estrategias de aprendizaje que mejor contribuyan a la formación integral de los estudiantes.

En este contexto, la orientación de los métodos pedagógicos y del uso de tecnologías de enseñanza es responsabilidad de las unidades académicas. Para este efecto, el Comité Curricular Institucional, a través de las guías de presentación de los proyectos de desarrollo curricular, ha establecido que en la creación de nuevos programas o en la renovación de los planes de estudios de los programas vigentes, se deben definir estos métodos y tecnologías en los programas de las actividades curriculares.

Posteriormente, mediante la programación de las actividades curriculares que semestralmente realizan los académicos se van introduciendo adecuaciones o actualizaciones a los mismos. Estas programaciones, que están estructuradas de acuerdo a formato, son objeto de supervisión y evaluación por parte de las unidades académicas, las que a través de sus Consejos también entregan orientaciones y criterios al respecto. A este efecto, en el Plan de Desarrollo Estratégico se ha establecido como indicador, la evaluación anual del 5% de las actividades curriculares.

En el año 2007 se realizó una primera experiencia en tal sentido, abarcando a 80 actividades curriculares, superando el indicador establecido. En las programaciones se observa que los académicos combinan clases teóricas y prácticas: en las primeras suelen utilizar exposiciones, lecturas y consultas bibliográficas que recaen tanto en la responsabilidad del académico como del estudiante; y en las segundas realizan investigaciones en terreno, trabajos en equipos, elaboración de materiales, prácticas profesionales guiadas, mediante las cuales se motiva a los estudiantes a asumir cada vez más responsabilidad y participación en su formación.

En los programas del área de ciencias sociales y de educación, especialmente, los académicos también están aplicando metodologías que fomentan cada vez más el protagonismo de los estudiantes tales como seminarios, talleres, estudios de casos, proyectos y otras, a través de las cuales los estudiantes profundizan su formación profesional y disciplinar. También es destacable que en los programas de Pedagogía en Matemática e Informática Educativa y de Pedagogía en Educación Física los académicos comienzan a mostrar apertura en la filmación de sus clases para reflexionar sobre sus propias prácticas.

En este mismo sentido, en el proceso de renovación curricular realizado en los planes de estudios para su adecuación al Modelo de Formación se han incorporado las ayudantías<sup>56</sup> como estrategias de apoyo al aprendizaje y al desarrollo de las competencias y habilidades disciplinares de los Programas de Formación que potencian el trabajo y aprendizaje autónomo de los estudiantes<sup>57</sup>. En el año 2007 se realizaron ayudantías en 174 secciones, correspondientes, aproximadamente, al 13% del total.

Por otra parte, en el Plan de Desarrollo Estratégico se ha establecido como meta, la implementación de un programa de innovaciones pedagógicas para los programas de pregrado. Esta meta establece que el programa de innovaciones debe comprender los métodos de enseñanza, los métodos de evaluación, las tecnologías de enseñanza y el acompañamiento a los estudiantes en su aprendizaje.

Con este propósito, la anterior Dirección Académica elaboró dos documentos<sup>58</sup> orientados a proponer un programa de rediseño de la docencia, en complementación a los avances que se venían haciendo en los programas de actividades curriculares. Estas propuestas fueron presentadas al Comité Académico y al Comité Ejecutivo para su consideración.

En ambos documentos se proponen estrategias de apoyo a los académicos en el proceso de renovación curricular orientado a competencias, facilitándoles herramientas metodológicas que introduzcan nuevas prácticas pedagógicas en el aula y fomenten el trabajo responsable y cada vez más autónomo de los estudiantes, en concordancia con las adecuaciones y ajustes introducidos en los programas de estudio realizados entre los años 2006 y 2007.

Para efecto de una mejor focalización de este propósito, en la estructura de la nueva Dirección de Docencia de Pregrado, se contempla una unidad de Innovación de la Docencia, que tiene como objetivo promover y motivar a las unidades académicas en la introducción gradual de un conjunto de innovaciones metodológicas en la docencia de pregrado, que contribuyan a la calidad de la enseñanza y al mejor logro de los aprendizajes en los estudiantes. También, busca proponer y apoyar a estas unidades en el estudio de la experiencia y la práctica de los académicos, con la finalidad de identificar, reflexionar y replicar las buenas prácticas en la formación de pregrado.

En este contexto, esta unidad se encuentra desarrollando una línea de acción, relacionada con la actualización de los académicos en las diferentes competencias señaladas en el Modelo de Formación, especialmente orientada a fortalecer la introducción de nuevas metodologías de enseñanza para el aprendizaje activo, el fortalecimiento de aspectos disciplinares y la transferencia de recursos tecnológicos aplicados a sus actividades curriculares, con el consecuente acompañamiento a estos procesos. Como antecedente para el desarrollo de esta línea de acción, se propone la evaluación de las competencias del perfil de los académicos.

Por otra parte, para el incentivo del uso de recursos tecnológicos en la docencia, en el año 2007 se constituyó el Campus Virtual, a cargo un equipo de profesionales y técnicos que brinda diversos servicios vinculados al uso de la plataforma Moodle, como herramienta de apoyo pedagógico a la presencialidad de los académicos en la realización de sus actividades curriculares. La difusión de Campus Virtual se ha efectuado a través de cursos prácticos voluntarios a los académicos de jornada diurna y vespertina, con especial énfasis en esta última por la introducción de actividades curriculares b-learning.

---

56. Reglamento de Ayudantías. Resolución de Rectoría N° 2006/046, Octubre de 2006.

57. Resoluciones de Vicerrectoría Académica N° 028, 029, 030, 032, 033, 034, 049, 040, 041, 042 y 043 de 2007

58. Dirección Académica, El rediseño de la docencia y su contribución al aseguramiento de la calidad de la formación de profesionales de la UCSH, Septiembre del 2007; Propuesta programática de rediseño de la docencia, Noviembre de 2007.

En este sentido, los académicos sistemáticamente están introduciendo como recurso de información en las actividades curriculares, el acceso a internet, las búsquedas bibliográficas, las referencias de páginas web y redes, la elaboración de presentaciones en formatos digitales y otros recursos. También, los académicos se encuentran en proceso de adopción gradual del Campus Virtual con el empleo de la plataforma Moodle y sus aplicaciones, privilegiando el repositorio de documentos y el foro, como una forma de complementar la presencialidad y delegar responsabilidades autoformativas en sus estudiantes.

A este respecto, en el segundo semestre de 2007 se observó que un 27% de estudiantes diurnos y un 42% de estudiantes vespertinos trabajan con aulas virtuales dinamizadas por sus docentes<sup>59</sup>. En este mismo año, se observó que un 22% de 653 secciones diurnas y un 40% de 130 secciones vespertinas han contado con aulas virtuales activas. Estas referencias reportan el interés de los académicos por adoptar en forma gradual los recursos tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje, aunque es paulatina la diversificación que hacen de herramientas para la gestión del conocimiento tales como el uso de diálogos, encuestas y otras.

Estos datos se orientan al cumplimiento de la meta establecida en el Plan de Desarrollo Estratégico que especifica una cobertura del 50% de actividades curriculares mínimas con apoyo de recursos tecnológicos, al año 2010, aunque en el caso de la jornada vespertina la meta debe tomar en cuenta sin excepción las actividades curriculares b-learning.

De acuerdo con estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad se encuentra desarrollando mecanismos que permiten vincular los avances alcanzados en la renovación curricular con la introducción de metodologías que motivan un aprendizaje cada vez más activo de los estudiantes, con un fuerte impulso del uso de los recursos tecnológicos en la enseñanza, a nivel de aula como del Campus Virtual. Para ello, se han reestructurado las instancias de apoyo técnico las unidades académicas en sus actividades de docencia, para un mejor funcionamiento y servicio a los académicos y a las unidades académicas.

### **c) Procedimientos de evaluación del aprendizaje**

Los procedimientos de evaluación del aprendizaje están establecidos en el Reglamento del Estudiante de Pregrado<sup>60</sup>, que se constituye en el principal referente de los académicos al momento de elaborar las programaciones de las actividades curriculares, con la finalidad de apreciar el grado de dominio alcanzado por el estudiante en cuanto a los aprendizajes esperados y a las condiciones adquiridas de conformidad con los objetivos de los programas de estudio. Su adecuada implementación es responsabilidad de las unidades académicas.

Al inicio de cada semestre, los estudiantes reciben de parte del docente el programa de estudio de la actividad y su correspondiente programación, la que consigna los procedimientos que se emplearán en la evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

La certificación del logro de los aprendizajes está representada por una calificación de nota de uno (1.0) a siete (7.0), expresándose hasta con un decimal. Se deben considerar, a lo menos, tres evaluaciones parciales con sus respectivas ponderaciones y fechas de realización. En las actividades curriculares mínimas y optativas se establece un examen final, que puede ser escrito, oral o práctico. Las actividades curriculares electivas, no contemplan la realización de este examen.

---

59. Informe Campus Virtual, 2007

60. Aprobado por Resolución de la Presidencia N° 2005/02, Noviembre de 2005.

Las evaluaciones obtenidas por el estudiante dan origen a una calificación semestral final. Ella es la resultante de la media aritmética ponderada de las evaluaciones parciales para las actividades curriculares electivas, y de esas evaluaciones y del examen final, cuando éste corresponda, para las actividades mínimas y optativas.

El examen final se realiza al término del período de clases, de acuerdo al calendario académico de la Universidad. La ponderación del examen no puede ser inferior al 30%, ni superior al 40% de la calificación semestral y debe comprender, a lo menos, el 75% de los objetivos de aprendizajes contemplados en el programa de estudio.

Sin embargo, los consejos de las unidades académicas tienen la facultad de determinar la no aplicación del examen cuando se estime que, dada la naturaleza de las actividades curriculares, no corresponde dicha evaluación.

La ausencia o no entrega oportuna de una evaluación, incluido el examen final, por parte del estudiante, tiene una calificación uno (1.0), a menos que éste justifique su incumplimiento ante la Secretaría de Estudios, mediante la presentación de documentación pertinente. Las justificaciones aceptadas por la Secretaría de Estudios son comunicadas al docente y a la Unidad Académica respectiva y el estudiante tiene una nueva oportunidad para rendir la evaluación, en un plazo y condiciones establecidas de antemano en el programa de la actividad curricular. Por último, el estudiante que incurre en una actividad ilícita en la realización de una evaluación parcial o final, es calificado con nota uno (1.0).

En general, de manera estimada se puede decir que, observando las programaciones de las actividades curriculares los académicos tienden a utilizar estrategias que combinan modalidades de autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación y técnicas, dependiendo si la evaluación es formativa o sumativa, variando según el área del programa de formación.

Sin embargo, falta avanzar en la precisión de indicadores e instrumentos de evaluación vinculados a los perfiles intermedios y de egreso de los estudiantes conforme los niveles de desarrollo de las competencias esperados. A esto se le suma la precisión de criterios o pautas globales para orientar a las unidades y académicos en la evaluación del trabajo autónomo de los estudiantes, en el marco de la presencialidad y de las actividades de autoformación que empiezan a instalarse.

Los reportes de calificaciones son una expresión real de la aplicación de la normativa evaluativa que se aplica a los estudiantes de pregrado. Sin embargo las unidades académicas tienen pendiente la creación de un sistema de seguimiento sistemático de los progresos de sus estudiantes según el logro de las competencias formativas dadas por el perfil del Modelo de Formación, para medirlos a medio término y a tiempo del egreso, por cohortes. Este es uno de los compromisos consignados en el Plan de Desarrollo Estratégico, específicamente en la meta que apunta a la mejora de los resultados del proceso formativo de pregrado al año 2010.

Considerando estos antecedentes, es posible sostener que la Universidad cuenta con procedimientos de evaluación del aprendizaje regulados que se aplican en todos los programas de formación, incluyéndose en las programaciones de las actividades curriculares que realizan los académicos. Existen instancias en las unidades académicas, a nivel de dirección, coordinación y de consejos, que supervisan su aplicación y deciden sobre sus modalidades.

Los procedimientos sobre evaluación de perfiles intermedios y de egreso así como también de las actividades que demandan la autonomía del estudiante, establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, se encuentra pendientes en términos de su definición e implementación.

#### d) Seguimiento y evaluación de los resultados

El seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en los procesos de enseñanza que se realizan en la Universidad, se enmarca en el propósito principal establecido para la docencia en el actual Plan de Desarrollo Estratégico, cuyo cumplimiento se debe evaluar en relación con los siguientes tres indicadores:

- Porcentaje de ocupación de vacantes por matrícula de nuevos estudiantes en los programas de formación.
- Porcentaje de estudiantes de cada cohorte que cursa estudios hasta el último año de su programa de formación.
- Porcentaje de egresados de los programas de formación ocupados en cargos relacionados con su profesión.

De esta manera, la oferta de programas de pregrado y la matrícula de estudiantes que la Universidad ha proyectado para el período 2006 – 2010, debe significar: la ocupación de las vacantes que se determinan en cada período de admisión para estos programas; que la mayor parte de los estudiantes ingresados continúen sus estudios hasta su egreso; y que la mayor parte de los egresados se ocupe en cargos relacionados con su profesión.

De acuerdo al referido plan, la evolución de estos indicadores, debe estar acompañado por el aseguramiento de la calidad, la mejora continua y la innovación de los procesos docentes y de desarrollo curricular, en función de las características, progresión y resultados en el aprendizaje de los estudiantes. También, en éste, se explicitan indicadores que dan cuenta sobre la eficiencia y la eficacia de los aprendizajes de los estudiantes, e informan sobre cómo y cuánto se está avanzando tanto en el proceso como en el logro de resultados de sus programas de pregrado.

Por otra parte, para la planificación estratégica de las unidades académicas, la Dirección de Planificación y Desarrollo propuso un conjunto de indicadores, como verificadores de cumplimiento en los propósitos que se trazaran en ese proceso, y que comprende un conjunto de dimensiones para el ámbito de la docencia:

- Admisión de nuevos estudiantes (selectividad, vías de admisión y procedencia)
- Matrícula de estudiantes antiguos (retiros, ingreso, caracterización)
- Efectividad de los procesos formativos (rendimiento, retención y titulación)
- Inserción laboral de los egresados (situación ocupacional y contractual)
- Programas de pregrado (tamaño, planes de estudio, dotación de académicos)
- Recursos de aprendizaje y servicios estudiantiles (recursos de información, tecnologías de información y comunicación, infraestructura y beneficios estudiantiles)

Asimismo, en el Modelo de Formación, uno de los ejes fundamentales que orienta los procesos y programas de formación en la Universidad, en términos de una formación con responsabilidad, alude precisamente a la importancia que la institución le atribuye al cumplimiento de criterios y estándares establecidos en procesos de acreditación, vinculado al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

De esta manera, a partir de las orientaciones y propósitos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, en la planificación estratégica de las unidades y en el Modelo de Formación, se busca resolver una de las debilidades detectadas en el área de docencia conducente

a título, en el anterior proceso de acreditación<sup>61</sup>, en orden a que no se observaba evidencia que la Universidad estuviera avanzando de manera consistente y efectiva hacia el logro de sus propósitos.

Con esto la Universidad ha avanzado en concebir y afinar la formulación de un sistema de indicadores interrelacionados que pueden dar cuenta de los progresos experimentados periódicamente y su evolución en series históricas en el tiempo para valorar avances, y situaciones de retrocesos o estancamiento, y en base a ello tomar las mejores decisiones e introducir correctivos oportunos.

En este marco, la participación y experiencia autoevaluativa adquirida por las unidades académicas en los procesos de acreditación de sus programas de pregrado ha sido fundamental en el replanteamiento de estrategias de seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza en los programas de pregrado que se han plasmado en sus Planes de Desarrollo.

Esta determinación declarada le atribuye al seguimiento y a la evaluación una importancia estratégica para guiar el aseguramiento de la mejora continua de la calidad de su oferta profesional, al mismo tiempo para rendir cuenta de sus actos a la comunidad universitaria y en forma pública. En particular, el Plan de Desarrollo Estratégico refiere un conjunto de indicadores, tanto de procesos como de resultados, indicando estándares de cumplimiento, los que se indican en la tabla N° 12.

TABLA N° 12: INDICADORES ESTABLECIDOS EN EL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Indicadores de Procesos	Indicadores de Resultado
Coherencia, pertinencia y relevancia de la actividad curricular en opinión de los estudiantes	Porcentaje de mejora en la nota promedio de aprobación (5%)
Porcentaje de actividades curriculares evaluadas cada año (5%)	Tasa promedio de titulación en el promedio regular de egreso de cada cohorte (80%)
Porcentaje de estudiantes con debilidades en talleres de autoformación para superar debilidades detectadas en el diagnóstico de ingreso (80%)	Tasa promedio de ocupación de los egresados (85%)
Porcentaje de estudiantes con necesidades de nivelación cursando optativos (80%)	
Tasa promedio de retención en primer año (90%)	
Número de Programas de Formación acreditados o en proceso.	

También este plan especifica la formulación, implementación y evaluación de indicadores de seguimiento del rendimiento y la progresión de estudios de los estudiantes sin determinar metas de logros, para ser desarrolladas hasta 2010.

Los antecedentes consignados en la tabla N° 13, señalan la evolución de los indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, para el seguimiento y evaluación del propósito principal establecido para la docencia. En general, se aprecia una tendencia positiva en su comportamiento, sobre todo en los dos últimos años, en orden a que los programas de pregrado logran ocupar sus vacantes; que un mayor porcentaje de estudiantes logra terminar sus estudios en el tiempo establecido; y que un mayor porcentaje logra ocuparse en cargos relacionados con su profesión. Esta última información se obtiene mediante estudios realizados cada dos años.

61. CNAP, Acuerdo de Acreditación N° 29, Octubre 2005.

TABLA N° 13: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROPÓSITO PRINCIPAL DE LA DOCENCIA DE PREGRADO (En porcentajes)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Matrícula Nueva / Vacantes	103%	110%	98%	97%	126%	115%
Tasa de retención*	60%	57%	59%	65%	72%	68%
Ocupados en su profesión	78%	-	90%	-	88%	-

\* Comprende las cohortes del año 1996 al 2001.

En relación con los demás indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico, en al menos cuatro de ellos, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 14, existe un seguimiento que permite evaluar su comportamiento en los últimos seis años. Respecto de la tasa de retención de primer año y del tiempo real de titulación se observa una tendencia positiva, principalmente en los dos últimos años, en orden a que un mayor porcentaje de estudiantes se matricula después del primer año de estudio y que están demorando menos tiempo para titularse de su programa de formación. El promedio de notas y el porcentaje de titulados con empleo, no presenta variaciones significativas.

TABLA N° 14: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES ESTABLECIDOS EN EL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Promedio de notas	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,7
Tasa de retención de primer año*	86%	84%	78%	84%	90%	91%
Tiempo real de titulación	11,3	11,2	11,0	10,7	10,6	10,3
Titulados con empleo	88%	-	88%	-	86%	-

\* Comprende las cohortes del año 1996 al 2001.

Para los demás indicadores si bien no existen series históricas, es posible consignar los siguientes antecedentes:

- En el indicador referido a la coherencia y pertinencia de la actividad curricular, en la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes, realizada al término del segundo semestre del año 2007, se observa una valoración positiva en los cuatro aspectos evaluados, en cuanto en una escala de 1 a 7, se obtienen los siguientes resultados promedios para las actividades curriculares impartidas: pertinencia (6,1); coherencia (6,2); novedad de contenidos (6,0) y satisfacción (5,9).
- En el indicador relacionado con el porcentaje de actividades curriculares evaluadas cada año, en el año 2007 se realizó en ocho unidades académicas, evaluaciones en 14 programas, a 80 actividades curriculares. Las observaciones en general apuntan a cautelar la revisión de la coherencia interna de los diversos componentes de las programaciones, especificar requisitos previos y de aprobación de las actividades curriculares, mejorar la metodología utilizada para la evaluación de los aprendizajes y mantener actualizada la bibliografía mínima y complementaria.
- En los indicadores referidos al porcentaje de estudiantes con debilidades en talleres de autoformación y al porcentaje de estudiantes con necesidades de nivelación cursando optativos, como se explicó anteriormente, las experiencias son incipientes, y se espera que a partir del proyecto Mecesus\_2 adjudicado, se pueda realizar un seguimiento en este sentido.

Respecto de la acreditación de programas de pregrado, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 15, actualmente, se encuentran acreditados 10 programas de pregrado, en plazos que van de 5 a 2 años. Esto significa que dos tercios de los programas en condición de acreditarse, han obtenido la acreditación.

De los restantes 5 programas, uno no fue acreditado (Ingeniería Comercial); otro se encuentra, en este momento, en proceso de acreditación (Pedagogía en Educación Diferencial); otro en proceso de autoevaluación (Sociología); y otros dos no se han presentado a la acreditación (Auditoría e Ingeniería en Administración). Existen 4 programas que no están aún en condiciones de acreditarse por no tener egreso de estudiantes.

TABLA N° 15: SITUACIÓN DE ACREDITACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO

Programa	Condición	Plazo
Pedagogía en Educación Básica	Acreditada	5 años
Educación Parvularia	Acreditada	4 años
Pedagogía en Educación Física	Acreditada	4 años
Pedagogía en Filosofía	Acreditada	4 años
Pedagogía en Inglés	Acreditada	4 años
Pedagogía en Castellano	Acreditada	3 años
Pedagogía en Religión en Educación Básica y Media	Acreditada	3 años
Trabajo Social	Acreditada	3 años
Pedagogía en Historia y Geografía	Acreditada	2 años
Pedagogía en Matemática e Informática Educativa	Acreditada	2 años
Ingeniería Comercial	No acreditada	-
Pedagogía en Educación Diferencial	En proceso de acreditación	-
Sociología	En autoevaluación	-
Ingeniería en Administración	No presentado a acreditación	-
Auditoría	No presentado a acreditación	-
Psicología	Sin egreso de estudiantes	-
Pedagogía en Educación Artística Enseñanza Básica y Media	Sin egreso de estudiantes	-
Derecho	Sin egreso de estudiantes	-
Técnico Universitario en Educación Social	Sin egreso de estudiantes	-

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 16, en el año 2008, los programas en condiciones de acreditarse concentraban el 87% de la matrícula de estudiantes. A su vez, de esta matrícula, el 82% correspondió a la de programas acreditados.

El porcentaje de la matrícula que pertenece a programas que están en condiciones de acreditarse, de acuerdo a la misma tabla, se redujo entre los años 2005 y 2008, por la apertura de nuevos programas de formación. Asimismo, el porcentaje de la matrícula total de los programas acreditados con relación a los que están en condiciones de acreditarse, presenta leve baja, entre los años 2007 y 2008, por la disminución, en el año 2008, del porcentaje de matrícula total de programas que están en condiciones de acreditarse.

TABLA N° 16: EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE LA MATRÍCULA EN PROGRAMAS EN CONDICIÓN DE ACREDITARSE Y ACREDITADOS

Año	2005	2006	2007	2008
Porcentaje de matrícula total de programas en condición de acreditarse.	96%	96%	92%	87%
Porcentaje de matrícula total de programas acreditados con relación a la matrícula total de programas en condición de acreditarse.	0%	71%	83%	82%

A partir de estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad ha establecido un conjunto coherente e interrelacionado de indicadores de seguimiento y evaluación de los resultados de los programas de formación que imparte; que mantiene información sistematizada sobre el proceso de enseñanza y sus resultados en la mayor parte de sus dimensiones y que se encuentra estableciendo mecanismos de seguimiento en aquellos aspectos en los que aún no existe evidencia, a fin de cumplir las metas establecidas para el año 2010, en el Plan de Desarrollo Estratégico.

#### 1.4. Dotación Académica - Docente

La gestión del personal de las unidades académicas es responsabilidad de sus direcciones, con el apoyo y supervisión de la Dirección de Personal y Bienestar Institucional.

A continuación, se reseñan los principales aspectos relacionados con la identificación de las necesidades de personal en las unidades académicas, así como con las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal académico y las relacionadas con su seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento.

##### a) Identificación de las necesidades de personal

Para la identificación de sus necesidades de personal, la Universidad cuenta con las orientaciones y criterios establecidos en la Política Institucional de Personal y las normativas contempladas en el Reglamento del Académico, las que son aplicadas por las unidades académicas, conforme su planificación estratégica, el presupuesto de la Universidad y el perfil de los cargos a ocupar.

Para estos efectos, cada unidad académica cuenta con un director y, en los casos que corresponde, con el apoyo de coordinadores académicos, en consideración al número de programas de formación bajo su responsabilidad; las jornadas en que funcionan estos programas; la matrícula de estudiantes que atiende; el número de secciones que imparte; entre otros aspectos.

Asimismo, cuenta con una dotación de académicos permanentes y otra de adjuntos para la realización de sus actividades docentes; eventualmente también es factible la contratación de académicos visitantes para atender otras funciones de la unidad.

La dotación de académicos permanentes, se establece de acuerdo a los criterios definidos en la Política Institucional de Personal. Esta dotación debe permitir una cobertura de a lo menos el 50% de las horas de docencia, no pudiendo exceder el 60% de las mismas. En el caso de las actividades curriculares correspondientes al plan común de Universidad o de áreas, esta cobertura puede alcanzar hasta el 80%.

Los académicos permanentes que cumplen funciones directivas en las unidades académicas, deben cumplir una carga docente equivalente a 4 horas semanales, considerando proporcionalmente tiempo

de dedicación para la atención de estudiantes y su participación en los equipos docentes. Del mismo modo se procede en el caso de los académicos permanentes que cumplen funciones directivas o profesionales en las unidades de gestión de la Universidad.

La asignación de funciones para los académicos permanentes es decidida por la dirección de la unidad académica de acuerdo a su plan anual de trabajo y en consideración a las disposiciones establecidas en la Política Institucional de Personal. Esta política establece que dicha asignación debe realizarse de acuerdo a la jerarquía de los académicos permanentes y quedar establecida en el Compromiso Anual de Trabajo (CAT) que anualmente debe suscribir.

La función principal de los académicos permanentes es la realización de la docencia en los programas de formación de pregrado, correspondiendo distribuir su jornada de trabajo en la realización de: actividades curriculares, formación complementaria, producción didáctica, producción curricular, coordinación curricular y autoevaluación. Para un académico de jornada completa la distribución de su jornada de trabajo en las funciones docentes se consigna en la tabla N° 17.

TABLA N° 17: DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO EN FUNCIONES DOCENTES  
Académico Permanente a Jornada Completa

Períodos	Actividades Curriculares		Otras Funciones Docentes
<b>Lectivos (36 semanas)</b>	<b>16 horas semanales:</b> Clases (2/3 de las horas) Libre disposición (1/3 de las horas)	<b>8 horas semanales:</b> Participación en equipos docentes Atención de estudiantes	<b>16 horas semanales:</b> Formación complementaria Producción didáctica Producción curricular Coordinación curricular Autoevaluación
<b>No Lectivos (11 semanas)</b>	<b>24 horas semanales:</b> Planificación y evaluación Actividades de formación docente universitaria		

Para los académicos permanentes a media jornada esta distribución se realiza de forma proporcional. Las otras funciones docentes no relacionadas con la realización de las actividades curriculares, se asignan a los académicos permanentes según sus áreas de interés y competencias académicas.

El personal académico permanente, además de las actividades de docencia, también es responsable de la realización de las actividades de investigación y vinculación con el medio, preferentemente de acuerdo a su jerarquía, en la progresión que se indica en tabla N° 18.

TABLA N° 18: DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS SEGÚN JERARQUÍA DE LOS  
ACADÉMICOS PERMANENTES

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

De acuerdo a la Política de Investigación<sup>62</sup> los académicos permanentes pueden formular propuestas y participar en estudios e investigaciones, que para los de media jornada implica un aumento de horas y para los de jornada completa un canje de sus horas de docencia.

Las necesidades de docencia no cubiertas por los académicos permanentes se resuelven a través de la contratación de académicos adjuntos. Para estos efectos, la Secretaría de Estudios proporciona semestralmente a las unidades académicas antecedentes sobre las actividades curriculares que se deben impartir semestralmente y la cantidad de secciones contempladas de acuerdo a la matrícula de estudiantes.

Las funciones de los académicos adjuntos están relacionadas exclusivamente con la docencia y tienen asignada, por cada 4 horas, una hora adicional, para su participación en los equipos de trabajo docente y para la atención de los estudiantes inscritos en las actividades curriculares de su responsabilidad. Esta asignación adicional se está realizando de manera progresiva, desde el año 2007. La distribución de la jornada de trabajo de una actividad curricular para un académico adjunto, se consigna en la tabla N° 19.

TABLA N° 19: DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO EN FUNCIONES DOCENTES  
Académico Adjunto por Actividad Curricular

Períodos	Actividad Curricular	
<b>Lectivos (36 semanas)</b>	<b>4 horas semanales:</b>	<b>1 hora semanal:</b>
	Clases (2/3 de las horas)	Participación en equipos docentes
	Libre disposición (1/3 de las horas)	Atención de estudiantes
<b>No Lectivos (11 semanas)</b>	<b>5 horas semanales:</b>	
	Planificación y evaluación	
	Actividades de formación docente universitaria	

En relación con el personal de apoyo a la gestión de las unidades académicas, dada la centralización de los procesos de administración docente en la Secretaría de Estudios, éste se encuentra constituido fundamentalmente por secretarías, cuyo número está en función del volumen de actividades que realiza la unidad y de las jornadas en que se imparten sus programas de formación.

De acuerdo con estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad cuenta con criterios claros y establecidos para la proyección de las dotaciones de académicos permanentes y adjuntos, así como respecto de las funciones de las que son responsables en su desempeño. Estos criterios se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todos los niveles.

## b) Estrategias de reclutamiento, selección y contratación

La Política Institucional de Personal, en concordancia con el Reglamento del Académico, establece que las unidades académicas pueden emplear dos modalidades para la selección e ingreso de personal a la dotación de académicos permanentes: concurso de antecedentes y concurso por oposición.

En el primero, los postulantes deben acreditar documentadamente sus méritos e idoneidad para el cargo concursado y declarar su adhesión o respeto a los principios de la Universidad. Cuando del

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

mérito del concurso académico se concluye que los antecedentes no son suficientes, o cuando así lo solicite la unidad académica correspondiente, se puede recurrir al concurso por oposición, en el que los postulantes deben demostrar la posesión de los conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño académico requerido, mediante exámenes u otra modalidad.

Los concursos se efectúan en las respectivas unidades académicas, conformando comisiones integradas por el director de la unidad académica, tres académicos pertenecientes a las dos más altas jerarquías y un académico externo, todos del área de la especialidad correspondiente. Realizado el estudio de los antecedentes, el Director presenta al Rector, a través del Vicerrector Académico, una terna de candidatos al cargo o solicita un nuevo concurso. El Rector, a su vez, puede nombrar a un postulante o declarar desierto el concurso.

Los académicos ingresados a la dotación de académicos permanentes deben ser jerarquizados de acuerdo a lo establecido en el Reglamento del Académico en una de las siguientes categorías: titular, asociado, auxiliar o instructor.

La provisión de los académicos adjuntos y visitantes, es realizada mediante selección realizada por el director de la unidad académica con la aprobación de su Consejo. En este caso, se realiza una clasificación en tres niveles, de acuerdo a los requisitos establecidos por resolución de Rectoría.<sup>63</sup>

La Comisión de Personal Académico es responsable de la supervisión de los procesos de selección y jerarquización o clasificación de los académicos. En este sentido, la Política Institucional de Personal, ha establecido que al año 2010, el 30% la dotación académicos permanentes, respecto del total de jornadas completas equivalentes, debe contar con grado de Doctor; y que el 40% de los académicos adjuntos debe contar con el grado de Magíster.

En relación con la contratación de los académicos, ésta se realiza bajo la modalidad de contrato de trabajo para cualquier caso. Para los académicos adjuntos que ingresan se establece un contrato a plazo fijo, el que se renueva por una vez, antes de realizar su contratación indefinida.

En el año 2008, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 20, la dotación de académicos alcanzó a 432 profesores, equivalentes a 165 jornadas completas (JCE). Del total, 137 correspondieron a académicos permanentes, de los cuales, 96 tenían jornada completa y 41 media jornada. Los académicos adjuntos alcanzaron a 295 profesores.

En los últimos seis años, de acuerdo a la misma tabla, la dotación del personal académicos creció en un 37%, siendo la dotación de académicos adjuntos la que aumentó más significativamente con un 42% de incremento en este período. La dotación de académicos permanentes con jornada completa creció, también, en un 37% y la de académicos permanentes con media jornada en un 11%, cifra que es consistente con la política de privilegiar la contratación de académicos permanentes a jornada completa sobre los de media jornada. En términos de jornadas completas equivalentes (JCE), esta aumentó en un 26% en dicho período.

---

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

TABLA N° 20: EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN DE ACADÉMICOS

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
No Académicos con Jornada Completa	70	79	85	89	94	96
No Académicos con Media Jornada	37	37	41	39	38	41
No Académico por Horas	208	187	169	180	253	295
Total Académicos	315	303	295	308	385	432
No Jornadas completas equivalentes	131	134	140	142	156	165

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 22, en los últimos seis años, se ha reducido el número de estudiantes, tanto por académicos como por jornadas completas equivalentes (JCE). Por su parte, la cobertura de la docencia por los académicos permanentes se ha reducido. El detalle de la evolución de estos indicadores se consigna a continuación:

- El incremento de la dotación de académicos ha sido superior al crecimiento de la matrícula, lo que ha permitido reducir la cantidad de estudiantes por académicos de 14 a 11, y de 33 a 28, si se mide respecto de las jornadas completas equivalentes.
- La cobertura de la docencia por los académicos permanentes, entre los años 2004 y 2006, si bien aumentó desde un 46% a un 52%, descendió el año 2007 y 2008 a un 38% y 34%, respectivamente.

TABLA N° 21: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES PARA LA DOTACIÓN DE ACADÉMICOS

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
N° Alumnos por académico	14	14	14	14	12	11
N° Alumnos por académico JCE	33	33	30	30	29	28
Cobertura de la Docencia	46%	51%	50%	52%	38%	34%
Estándar de Cobertura de la Docencia	67%	67%	67%	67%	50%	50%

La disminución de la cobertura de la docencia por los académicos permanentes, se explica, en parte, porque la Política Institucional de Personal estableció un nuevo estándar, rebajando dicha cobertura de dos tercios de la docencia a un medio de la misma. Esta rebaja se justifica debido a que disminuyó de 20 a 16 las horas semanales de docencia a realizar por los académicos permanentes de jornada completa, y de 12 a 8 horas semanales de docencia, las correspondientes a los de media jornada.

La finalidad de esta decisión fue la de aumentar las horas que los académicos permanentes destinan a las otras funciones docentes relacionadas con actividades de formación complementaria, de producción didáctica, de producción curricular, de coordinación curricular y de autoevaluación, en función de mejorar la calidad de la docencia.

Aunque en términos potenciales, con la actual dotación de académicos permanentes, se debiera cubrir aproximadamente un 52% de la docencia, esto no ha ocurrido, en parte, por que 11 académicos permanentes fueron becados para realizar estudios de doctorado, eximiéndoseles de realizar su carga docente, y otros han sido eximidos de cumplir sus obligaciones docentes, para la realización de otras actividades académicas.

Respecto del nivel de formación de los académicos, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 22, en los últimos seis años el número de académicos con postgrado prácticamente se

duplicó, siendo mayor el aumento en los académicos con grado de magíster que en los que tienen grado de doctor. Asimismo, el número de académicos candidatos al grado de doctor, casi se cuadruplicó en el período.

TABLA N° 22: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS\*

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Académicos Doctores	16	12	16	24	27	26
Académicos Magíster	66	84	106	104	114	134
<b>Total Académicos con Postgrado</b>	<b>82</b>	<b>96</b>	<b>122</b>	<b>128</b>	<b>141</b>	<b>160</b>
Académicos Doctores©	8	24	20	28	27	37
Académicos sin Estudios de Postgrado	225	183	153	152	217	235
<b>Total Académicos</b>	<b>315</b>	<b>303</b>	<b>295</b>	<b>308</b>	<b>385</b>	<b>432</b>

\* Incluye académicos en cargos directivos o profesionales

En relación con los académicos permanentes, de acuerdo con los antecedentes consignados en la tabla N° 23, en los últimos seis años el número de académicos con postgrado se incrementó en un 89%, produciéndose un aumento sustancialmente mayor en los académicos con grado de magíster que en aquellos con grado de doctor. El número de académicos permanentes sin estudios de postgrado se redujo significativamente en los últimos seis años.

TABLA N° 23: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS PERMANENTES\*

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Académicos Doctores	10	8	8	11	12	13
Académicos Magíster	26	40	48	49	48	55
<b>Total Académicos con Postgrado</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>68</b>
Académicos Doctores©	8	22	14	15	16	22
Académicos sin Estudios de Postgrado	62	44	51	45	44	35
<b>Total Académicos Permanentes</b>	<b>106</b>	<b>114</b>	<b>121</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>125</b>

\* Incluye académicos en cargos directivos o profesionales

En términos del nivel de formación de los académicos adjuntos, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 24, en los últimos seis años el número de académicos con postgrado aumentó en un 87%, produciéndose un incremento similar en los académicos con grado de magíster y de doctor. También, se observa un incremento importante de los académicos adjuntos candidatos al grado de doctor.

TABLA N° 24: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS ADJUNTOS\*

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Académicos Doctores	6	4	7	10	13	11
Académicos Magíster	39	44	56	50	62	73
Total Académicos con Postgrado	45	48	63	60	75	84
Académicos Doctores©	-	1	5	13	9	14
Académicos sin Estudios de Postgrado	163	138	101	107	169	197
<b>Total Académicos Adjuntos</b>	<b>208</b>	<b>187</b>	<b>169</b>	<b>180</b>	<b>253</b>	<b>295</b>

\* Incluye académicos en cargos directivos o profesionales

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 25, en el año 2008, el 46% de los académicos de la Universidad tiene formación de postgrado y un 42% de ellos ya está en posesión de un postgrado: un 36% con el grado de magíster y un 6% con el de doctor. Asimismo, el 12% de los académicos con jornada completa tenía el grado de doctor y el 28% de los académicos adjuntos el grado de magíster. La evolución de estos indicadores en los últimos seis años es relativamente variable y se ha tendido a estabilizar los dos últimos años.

TABLA N° 25: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE LA FORMACIÓN DE LOS ACADÉMICOS\*

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% Académicos con Estudios de Postgrado	29%	40%	48%	51%	44%	46%
% Académicos con Postgrado	28%	36%	46%	47%	41%	42%
% Académicos con Grado de Doctor	5%	4%	5%	8%	7%	6%
% Académicos con Grado de Magíster	23%	32%	41%	39%	34%	36%
% Académicos de JC con Grado de Doctor	13%	9%	9%	10%	11%	12%
% Académicos Adjuntos Magíster	19%	24%	36%	32%	26%	28%

\* Incluye académicos en cargos directivos o profesionales

Respecto de los estándares establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico y en la Política Institucional de Personal, el actual número de 22 académicos permanentes candidatos a doctor y los 17 que actualmente se encuentran cursando estudios de doctorado becados por la Universidad, permiten augurar que se alcanzará el estándar de 30% de académicos de jornada completa con grado de doctor, al año 2010. Sin embargo, el cumplimiento del indicador referido a un 40% de académicos adjuntos con grado de magíster, presenta un mayor grado de dificultad, por cuanto significa incorporar aproximadamente 50 académicos adjuntos con dicho grado, en el plazo de 2 años.

Por otra parte, el personal de gestión para apoyo de la docencia, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 26, en los últimos seis años se observa un incremento del 18% en su dotación, siendo sustancialmente mayor el aumento en el personal de las unidades académicas que el de los servicios de apoyo. Este incremento ha permitido, reducir el número de alumnos por personal de gestión en unidades académicas de 88 a 72. En relación con el personal destinado a los servicios de apoyo, si bien entre los años 2004 y 2007 se observaba una menor cifra de estudiantes por personal,

respecto del año 2003, en el año 2008, el número de estudiantes por personal aumenta de manera significativa.

En este caso, debe tenerse en cuenta que una parte importante de los servicios de atención a los estudiantes se encuentran automatizados (inscripción académica, solicitud de certificados, retiros, etc.) y que las consultas sobre sus registros académicos y las actividades docentes, los estudiantes pueden realizarlas a través del sitio web de la Universidad.

TABLA N° 26: EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DE GESTIÓN PARA APOYO DE LA DOCENCIA

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personal en Unidades Académicas	49	60	52	62	64	65
Personal en Servicios de Apoyo	47	52	51	56	53	48
<b>Total de Personal de Apoyo a la Docencia</b>	<b>96</b>	<b>112</b>	<b>103</b>	<b>118</b>	<b>117</b>	<b>113</b>
<b>Alumno por Personal en Unidades Académicas</b>	<b>88</b>	<b>72</b>	<b>80</b>	<b>68</b>	<b>71</b>	<b>72</b>
<b>Alumno por Personal en Servicios de Apoyo</b>	<b>91</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>98</b>

En consideración a estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con orientaciones, instancias, reglamentaciones, procedimientos y estándares de formación académica claros y establecidos, para el reclutamiento, selección y contratación de su personal académico, los que se encuentran plenamente vigentes, se aplican regularmente en todos los niveles. La dotación de académicos es adecuada a las necesidades de la docencia y una importante proporción de ellos tiene formación de postgrado; el personal de apoyo a la docencia ha mejorado su dotación en proporción a la matrícula de estudiantes.

No obstante, se deben mejorar las estrategias de reclutamiento del personal adjunto, con la finalidad de dar cumplimiento al estándar establecido para su formación de postgrado.

### c) Estrategias de seguimiento, evaluación y renovación

La Política Institucional de Personal, para efectos del seguimiento del personal, establece que la Dirección de Personal y Bienestar Institucional tiene la función de mantener un sistema de información automatizado correspondiente, al menos, a:

- Contrato de trabajo o de prestación de servicios profesionales
- Descripción del cargo
- Currículum vitae
- Compromiso anual de trabajo
- Evaluación del desempeño
- Presupuesto de personal
- Acciones de formación

Esta información debe estar disponible para el personal directivo y el personal profesional con cargos bajo su dependencia. Anualmente esta dirección debe emitir un informe de personal con los antecedentes registrados en el referido sistema de información.

También dicha política contempla un procedimiento de evaluación del desempeño de los académicos, en consideración a: los aspectos funcionales del cargo del académico; su integración y colaboración en los equipos académicos; su compromiso con el proyecto institucional; y el compromiso de trabajo que suscribe anualmente (CAT) con la dirección de su unidad académica.

Forma parte del compromiso anual de trabajo (CAT) del académico, la programación de las actividades curriculares que semestralmente se le encomienden. Asimismo, en la evaluación de su desempeño también se debe considerar la opinión de los estudiantes.

Para este efecto, se viene aplicando a los estudiantes una encuesta a la docencia, desde el año 2000, que contempla las siguientes dimensiones: dominio y comunicación de la disciplina; capacidad de establecer un adecuado clima de aprendizaje; y cumplimiento de los aspectos administrativos de la docencia. El instrumento cuenta, además, con cinco áreas cuya finalidad es identificar las fortalezas o debilidades del quehacer docente. A esto, se agregan dos preguntas abiertas que permiten a cada estudiante referirse a las fortalezas y debilidades del docente.

La evaluación del desempeño de los académicos, actualmente sólo se aplica a los académicos permanentes aun cuando es extensiva a los adjuntos, y es realizada exclusivamente por los directivos académicos. A partir de 2008, de acuerdo con la Política Institucional de Personal, la evaluación del desempeño se amplía a considerar la autoevaluación del académico y la de pares académicos en 2009.

De esta manera, la evaluación del desempeño del académico se verá enriquecida con información procedente de cuatro fuentes: el director de la unidad académica, los estudiantes, sus pares y al propio académico. La aplicación de evaluación del desempeño para los académicos adjuntos aun se encuentra pendiente.

Los resultados de la evaluación permiten la clasificación de los académicos permanentes en cuatro categorías; la primera, es condición para la eventual promoción de jerarquía del académico, la segunda, posibilita la mantención del contrato del académico en su respectiva jerarquía; la tercera condiciona la permanencia del académico a las exigencias de desempeño que se deriven de su evaluación; y la cuarta significa la desvinculación del académico por incumplimiento de obligaciones o mal desempeño.

Adicionalmente, y a fin de fomentar la renovación de la dotación de académicos, la Política Institucional de Personal ha establecido un fondo para incentivar el retiro voluntario de los académicos permanentes y adjuntos mayores de 65 años, mediante el reconocimiento de sus años de servicio. Por este efecto, en los dos años de vigencia de esta política, se ha producido el retiro de 7 académicos permanentes y 8 académicos adjuntos.

A partir de estos antecedentes, es posible sostener que la Universidad cuenta con instancias, reglamentaciones y procedimientos para el seguimiento, evaluación y renovación de su personal académico, los que se encuentran plenamente vigentes y son aplicados regularmente en todos los niveles. Respecto de los procedimientos de evaluación, al momento, en el caso de los académicos adjuntos, sólo se encuentra en aplicación la evaluación en opinión de los estudiantes.

#### **d) Perfeccionamiento**

De acuerdo a los criterios establecidos en la Política Institucional de Personal la formación del personal correspondiente a la dotación de académicos permanentes, comprende tres líneas de desarrollo: formación de postgrado, la actualización académica y la formación docente universitaria.

Para la formación de postgrado y la actualización académica se encuentran establecidos fondos concursables para su financiamiento. Las unidades académicas deben patrocinar a los académicos concursantes en función de su planificación estratégica y considerar esta situación en su plan anual de trabajo. La resolución de los concursos es responsabilidad de la Comisión de Personal Académico.

Mediante el fondo para formación de postgrado, los académicos pueden acceder a préstamos, pago parcial de los aranceles, mantención de la remuneración y liberación de funciones. En compensación el académico debe suscribir un compromiso de permanencia en la institución y un pagaré en los casos que se establezca. El incumplimiento de estas obligaciones origina las devoluciones correspondiente por parte del académico.

En este sentido, la Universidad desde el año 1997 viene realizando importantes esfuerzos en orden a financiar estudios de postgrado para los académicos permanentes. A fin de lograr el cumplimiento de la meta establecida en la Política Institucional de Personal, en orden a que el 30% de los académicos permanentes con jornada completa tenga el grado de doctor, a partir del año 2007 se estableció el fondo concursable Beca Cardenal Raúl Silva Henríquez para estudios de doctorado, beneficio consistente en la liberación completa de funciones durante todo el período regular de estudios.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 27, en los últimos seis años, un promedio anual de 22 académicos fueron beneficiados con el fondo de formación de postgrado. El fondo asignado se incrementó sustancialmente a partir del programa de becas de doctorado, triplicándose el año 2008 los fondos del año 2003. Asimismo, el gasto por participante en los dos años de vigencia del programa de becas, fue superior a los 14 millones de pesos anuales, más de seis veces que el promedio anual de dicho gasto entre los años 2003 y 2006.

TABLA N° 27: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN FORMACIÓN DE POSTGRADO

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008**
Gasto en Formación de Postgrado*	94.057	66.470	52.589	28.922	162.331	281.270
Participantes	34	20	30	20	11	19
<b>Gasto por Participante*</b>	<b>2.766</b>	<b>3.324</b>	<b>1.753</b>	<b>1.446</b>	<b>14.757</b>	<b>14.804</b>

\* En miles de pesos

\*\* Monto Presupuestado

Para el seguimiento de su actividad becaria, el académico debe realizar anualmente una rendición de cuentas oral ante la Comisión de Personal Académico. De acuerdo a esta rendición, los académicos becados que han iniciado su tesis de doctorado, están abordando temáticas propias del ámbito epistemológico de los programas que están cursando: seis en temas de educación y dos en temas teológicos.

En relación con el fondo de actualización académica, aún cuando se encuentra operando desde el año 2005, no existe registro de información sobre su ejecución en sus dos primeros años de funcionamiento. En el año 2007 se asignó un fondo de 19 millones de pesos, de los cuales finalmente se ejecutó un 68%, beneficiando a 45 académicos, mediante el financiamiento de postítulos, diplomados, cursos de especialización, pasantías, seminarios y participación en otro tipo de eventos académicos.

Para el año 2008, los fondos asignados alcanzan a 20 millones de pesos, la mitad de los cuales están destinados a la actualización de académicos que participan en proyectos de investigación. No obstante todavía no se han establecido mecanismos de seguimiento para valorar el impacto que tienen en la producción académica.

Por su parte, la Dirección de Docencia de Pregrado, a través de su unidad de Innovación de la Docencia, es responsable de la formación docente de los académicos, establecida en la Política Institucional de Personal. A estas actividades acceden los académicos permanentes y adjuntos sin distinción.

El año 2004 se dio término al Diplomado Aprendizaje Cooperativo y Tecnología Educativa, en el que participaron un total de XX académicos en sus tres años de vigencia. Por su parte, en el año 2008, se dio inicio al Diplomado Estrategias de Enseñanza Innovadora y Evaluación de Competencias en Educación Superior<sup>64</sup>, que tiene la finalidad de fortalecer sus competencias, para enfrentar con nuevas herramientas la renovación curricular, en sus aspectos metodológicos, el uso de recursos tecnológicos como la plataforma Moodle e introducirse en la evaluación de competencias.

También en el año 2008, para los académicos de jornada vespertina se programaron y ejecutaron capacitaciones en pequeños grupos y en forma personalizada sobre plataforma Moodle, para facilitar el desarrollo de las actividades curriculares, dispuestas con apoyo b-learning. En esta actividad participaron 36 académicos de los 74 que trabajan en esta jornada.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 28, en los últimos tres años aumentó el número de académicos en actividades de formación docente, los fondos destinados a su realización y el gasto por participante.

TABLA N° 28: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN FORMACIÓN DOCENTE

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008**
Gasto en Formación Docente*	1.972	5.332	-	1.407	1.932	3.580
Participantes	16	38	-	74	77	42
Gasto por Participante*	123	140	-	19	25	85

\* En miles de pesos

\*\* Monto Presupuestado

En general, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 29, a partir de la implementación de la Política Institucional de Personal, en el año 2007, los fondos para el perfeccionamiento de los académicos, se han incrementado de manera significativa, particularmente por el programa de becas para estudios de doctorado. Por su parte, el número de académicos en actividades de formación también ha aumentado de manera importante los últimos tres años.

Respecto del porcentaje que representa el gasto en formación del personal académico sobre el total de gasto en formación del personal, de acuerdo a la misma tabla, en los años 2005 y 2006 se redujo sustancialmente, tanto por la disminución del fondo de formación de postgrado, como por una disminución del gasto en formación docente. De hecho, en el año 2005 no se realizaron acciones de formación docente. Sin embargo, en los dos últimos años se observa una recuperación importante.

64. Dirección de Docencia de Pregrado. Informe de avance del Diplomado Estrategias de Enseñanza innovadora y Evaluación de Competencias en Educación Superior, abril 2008.

TABLA N° 29: EVOLUCIÓN DEL GASTO Y PARTICIPANTES EN FORMACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Gasto Total*</b>	<b>96.029</b>	<b>71.802</b>	<b>63.463</b>	<b>48.784</b>	<b>177.165</b>	<b>304.850</b>
Participantes	50	58	86	151	133	147
<b>Gasto en FPA / Gasto Total en FP***</b>	<b>94,4%</b>	<b>92,9%</b>	<b>68,5%</b>	<b>44,5%</b>	<b>81,6%</b>	<b>89,3%</b>

\* En miles de pesos

\*\* Monto Presupuestado

\*\*\* Gasto en Formación del Personal Académico / Gasto Total en Formación del Personal

En virtud de estos antecedentes, es posible constatar que la Universidad cuenta con instancias, reglamentaciones y procedimientos claros que regulan el perfeccionamiento de los académicos, particularmente de los académicos permanentes, los que se encuentran vigentes y se aplican regularmente en todas las instancias que corresponde, de acuerdo a las estipulaciones de la Política Institucional de Personal. Existen fondos para financiar estudios de doctorado, participar en actividades de actualización académica y de formación docente.

Uno aspecto pendiente a desarrollar es el seguimiento y evaluación sistemática del resultado de estos esfuerzos, en términos de su impacto en las prácticas docentes, en particular, y en la producción académica, en general.

### 1.5. Estudiantes

Las unidades académicas son las responsables del seguimiento de la progresión de los estudiantes en el transcurso de sus estudios, así como del seguimiento de los egresados de sus programas de formación. También es de su responsabilidad, la atención e información de los estudiantes en relación con las situaciones de índole académica que éstos presenten durante sus estudios.

Los servicios y recursos complementarios a la formación de los estudiantes y de apoyo a la docencia son responsabilidad de la Secretaría de Estudios, la Dirección de Biblioteca y Recursos de Información, la Dirección de Recursos Tecnológicos, la Dirección de Recursos Físicos, la Dirección de Finanzas y el Bienestar Institucional. Además, la Vicerrectoría Académica, mediante la Coordinación Área de Estudiantes, mantiene el vínculo con las organizaciones estudiantiles que funcionan en la Universidad, fomenta la participación de los estudiantes en la comunidad universitaria y apoya las iniciativas que autónomamente emprenden.

A continuación, se indican los aspectos relacionados con la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado, así como los servicios y recursos complementarios a su formación y los servicios de apoyo a la docencia existentes en la Universidad.

#### a) Progresión

Los programas de pregrado conducentes a título profesional, tienen actualmente una duración de entre 8 y 10 semestres de estudio. El programa de Técnico Universitario en Educación Social tiene una duración de 4 semestres.

En el Reglamento del Estudiante de Pre-Grado se establecen las oportunidades que éstos tienen para aprobar las actividades curriculares de su plan de estudios. Para el caso de reprobación de una actividad curricular optativa o electiva, se entiende que se cursa en segunda oportunidad aún cuando

el estudiante haya inscrito otra distinta de la reprobada inicialmente. No obstante, en cualquiera de los casos, tiene derecho a solicitar en forma extraordinaria a la Secretaría de Estudios y dentro de los plazos estipulados en el Manual de Procedimientos de esta unidad, cursar en tercera oportunidad hasta dos actividades curriculares durante sus estudios.

En relación con las actividades de finalización, actualmente todos los programas contemplan en sus planes de estudios una actividad de práctica profesional. La actividad correspondiente a seminario de grado está considerada sólo para aquellos programas conducentes al grado académico de licenciado, como se establece en el Modelo de Formación de la Universidad. Los programas de la Escuela de Administración y Economía, contemplan también como actividad de finalización un examen de título que se rinde semestralmente.

El seguimiento de la progresión de los estudiantes es realizada mediante el estudio de las cohortes de cada programa de formación en las distintas jornadas en que se imparte. La información es procesada por la Secretaría de Estudios y provista a las unidades académicas a través de la Secretaría Técnica de Autoevaluación y Acreditación Institucional.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 30, en el período correspondiente entre los años 2003 y 2008, se observa para los últimos tres años, un aumento de las tasas de retención en los programas de pregrado de la Universidad. En los programas de Educación se observa la mayor tasa de retención, seguida por los del área de Ciencias Sociales. El área de Administración y Comercio, presenta la más baja tasa de retención.

TABLA N° 30: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE RETENCIÓN

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas / Cohortes	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Administración y Comercio	43,6%	35,7%	44,4%	45,4%	42,8%	46,3%
Ciencias Sociales	67,5%	70,2%	54,5%	61,1%	73,9%	73,1%
Educación	65,9%	64,8%	64,9%	71,8%	78,4%	71,3%
<b>Promedio Universidad</b>	<b>60,1%</b>	<b>57,2%</b>	<b>58,8%</b>	<b>64,9%</b>	<b>71,5%</b>	<b>68,4%</b>

Respecto de las tasas de titulación en los programas de pregrado de la Universidad, de acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 31, en el mismo período anterior, también se observa un mejoramiento en los últimos tres años. Las mayores tasa de titulación, nuevamente, se observan en el área de Educación, seguida por el área de Ciencias Sociales. El área de Administración y Comercio presenta la más baja tasa de titulación.

TABLA N° 31: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE TITULACIÓN

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Áreas / Cohortes	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Administración y Comercio	37,3%	32,4%	34,7%	42,1%	33,7%	38,0%
Ciencias Sociales	56,7%	62,8%	50,4%	54,9%	73,9%	66,9%
Educación	62,2%	61,6%	63,0%	67,2%	74,3%	67,8%
<b>Promedio Universidad</b>	<b>54,8%</b>	<b>53,6%</b>	<b>54,7%</b>	<b>60,3%</b>	<b>67,1%</b>	<b>63,7%</b>

De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 32, el tiempo real de titulación en los programas de pregrado de la Universidad, en los últimos seis años se ha mantenido estable, observándose una disminución en el año 2008. Por áreas del conocimiento, el dato indica que los tiempos reales de titulación han ido reduciéndose en un semestre, para las carreras del área de Ciencias Sociales y de Educación y en dos semestres para el área de Administración y Comercio.

El menor tiempo real de titulación, observado en el área de Educación y de Administración y Comercio, se puede explicar por la presencia de programas con una duración inferior a 10 semestres (Pedagogía en Educación Básica, Educación Parvularia y Pedagogía en Educación Diferencial, Auditoría e Ingeniería en Administración).

TABLA N° 32: EVOLUCIÓN DEL TIEMPO REAL DE TITULACIÓN  
(en semestres)

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Administración y Comercio	12,6	12,1	11,6	12,1	10,7	10,5
Ciencias Sociales	12,0	12,4	12,0	11,4	11,4	11,5
Educación	11,0	10,7	10,7	10,3	10,4	10,0
<b>Promedio Universidad*</b>	<b>11,3</b>	<b>11,2</b>	<b>11,0</b>	<b>10,7</b>	<b>10,6</b>	<b>10,3</b>

\*El desagregado por tiempo de duración de los programas de 10, 9 y 8 semestres, se encuentra en la ficha institucional, pág. 20.

A partir de estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad cuenta con normativas y estipulaciones que regulan la progresión de los estudiantes en sus estudios, así como información para realizar el seguimiento de dicha progresión. Los indicadores de retención, titulación y tiempo real de titulación presentan niveles razonables, en atención a las características de los programas de las distintas áreas en que se ofrecen los programas de pregrado.

### b) Servicios estudiantiles y recursos educacionales

La Universidad ofrece a los estudiantes servicios y recursos complementarios a su formación y de apoyo a la docencia, los que corresponden principalmente a: recursos educacionales (instalaciones para la docencia, sistemas de información, biblioteca y recursos de información, laboratorio de computación); formación personal (actividades curriculares electivas, actividades pastorales y desarrollo estudiantil); programas de intercambio estudiantil (nacionales y extranjeros); y financiamiento estudiantil (ayudas y créditos).

La Secretaría de Estudios es la responsable de administrar las instalaciones (salas, laboratorios, talleres, gimnasios, piscina) y el equipamiento (recursos audiovisuales y otros recursos didácticos) que se ocupan para realizar las actividades docentes. La provisión y mantención de estas instalaciones y equipamientos es responsabilidad de la Dirección de Recursos Físicos quien también es responsable de las inversiones para su reposición.

También la Secretaría de Estudio es responsable del registro curricular de los estudiantes y cuenta con la Unidad de Atención al Estudiante, que tiene como tareas proporcionar servicios de atención e informaciones generales al estudiante. Asimismo, desde el año 2005 la Universidad mantiene en el sitio web un portal con información y comunicación para los estudiantes, permitiéndoles desde allí hacer la inscripción de sus actividades curriculares, informarse sobre las notas registradas por los académicos y hacer consultas de manera remota.

La atención e información de carácter académico es proporcionada a los estudiantes a través de sus respectivas unidades académicas. Asimismo, los académicos permanentes disponen dentro de

su jornada, de horarios para la atención de estudiantes. Desde el año 2007, como se ha señalado anteriormente, los académicos adjuntos también cuentan con horas asignadas para esta misma finalidad. En el año 2008 los académicos adjuntos que realizan actividades curriculares de primer y segundo año ya disponen de este tiempo y en el año 2009 se incorporarán los de tercer año, para que en el año 2011, la totalidad de estos académicos disponga de horarios de atención a los estudiantes. Por su parte, la Dirección de Recursos Tecnológicos es responsable de los servicios del laboratorio de computación y de proporcionar el equipamiento para las salas de clases, las aulas de computación y el laboratorio de idiomas, así como los software educativos que requieran las unidades académicas.

El laboratorio de computación cuenta con equipamiento actualizado, una red exclusiva para los estudiantes y acceso a internet. En el año 2007 se realizó su ampliación, lo que permitió aumentar en un tercio su dotación de equipos computacionales y crear una sala para seminaristas con 9 equipos disponibles para ese uso. Adicionalmente, se cuadruplicó la cuota de impresión gratuita.

También durante el año 2007, se implementó la conexión inalámbrica a Internet en el patio de Casa Central y otras dependencias y se realizó la renovación del equipamiento computacional de todas las unidades con servicios de atención al estudiante. En el año 2008, se amplió una de las aulas de computación con 10 equipos adicionales.

La Dirección de Biblioteca y Recursos de Información cuenta con tres unidades operativas para organizar su servicio: la Unidad de Gestión de Información, encargada de la planificación, administración y obtención de los recursos de información requeridos; la Unidad de Sistemas y Procesos, encargada de la planificación, administración, diseño, creación, mantención y desarrollo de plataformas informacionales, así como del procesamiento físico y temático de las obras adquiridas por la unidad de gestión; y la Unidad de Servicios al Público, encargada de la planificación, implementación y ejecución de los servicios para todos los usuarios internos y externos.

La adquisición de la bibliografía se realiza semestralmente y la provisión de esta información es responsabilidad de cada unidad académica, que la realiza a través de un encargado que asume dicha tarea como parte de sus funciones.

De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 33, los volúmenes por alumno han mantenido un alza sostenida desde el año 2004. Este incremento ha permitido mejorar de manera notoria los indicadores de cobertura de bibliografía, los que en el año 2007 alcanzaron a un 71% para la bibliografía básica. También, en los últimos tres años, se incrementó en un 137%, el equipamiento audiovisual en aulas y se redujo el número de alumnos por equipo computacional de 19 en el año 2003 a 12 en el año 2008. Respecto de las instalaciones, a pesar del aumento de la matrícula ocurrida en el año 2007 y 2008, los metros cuadrados construidos por estudiante se ha mantenido constante en los últimos cuatro años. Por su parte, el número de estudiantes por personal de apoyo a la docencia se ha reducido de 45 en el año 2003 a 42 en el año 2008.

TABLA N° 33: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS EDUCACIONALES POR ALUMNO

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volumen por alumno	13	14	16	18	28	28
Cobertura de la Bibliografía Básica	68%	59%	60%	88%	71%	78%
Alumno por computador	25	26	15	15	13	12
Metros cuadrados construidos por alumno	4	5	5	5	5	5
Alumno por personal de apoyo a la docencia	45	39	41	36	39	42

En relación con la formación personal de los estudiantes, de acuerdo al Modelo de Formación, se realiza principalmente a través del Plan Común de Universidad. No obstante, dicho Modelo establece también otras dos modalidades para su desarrollo: las actividades curriculares electivas y los créditos de autoformación, mecanismo por el que se reconoce también como actividad curricular electiva, las actividades que los estudiantes desarrollan de manera autónoma y sistemática.

A este respecto, la Dirección de Docencia de Pregrado regula la oferta de actividades curriculares electivas que realizan las unidades académicas, a fin de que los estudiantes las cursen de acuerdo a sus propias necesidades e intereses. Desde el año 1985, el Centro Deportivo de la Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación realiza talleres y actividades deportivas y recreativas, además de ofrecer semestralmente actividades curriculares electivas, de acuerdo a la demanda de los estudiantes. Por su parte, desde el año 2003 el Departamento de Humanidades y Educación Media ofrece el programa Inglés para todos, cuya realización se reconoce como una actividad curricular electiva, posterior a su aprobación.

Asimismo, la Dirección de Pastoral Universitaria, en coherencia con el sello identitario, propone experiencias de formación y de acción social a los estudiantes, contribuyendo a la concreción de los perfiles de egreso. Por su parte, el Bienestar Institucional, mantiene un servicio de promoción del autocuidado entre los estudiantes, principalmente a través de la orientación psicológica, y desarrolla y aplica programas sobre la prevención del consumo de drogas y alcohol y de sexualidad responsable.

La Coordinación Área de Estudiantes mantiene la comunicación con las organizaciones gremiales de los estudiantes y por su intermedio, 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 un espacio de administración autónoma para sus encuentros. Por su intermedio, también se financian proyectos estudiantiles orientados al desarrollo de su formación personal.

Por otra parte, el Reglamento del Estudiante de Pregrado establece el funcionamiento del Comité de Ética Estudiantil, cuya labor es conocer y resolver las situaciones en que los estudiantes no cumplen las obligaciones indicadas en dicho reglamento. Esta comisión es presidida por el Secretario General de la Universidad e integrada por el Director de Pastoral Universitaria, un representante de los Directores de Unidades Académicas, un académico permanente y un estudiante. Estos dos últimos integrantes son elegidos mediante sorteo y permanecen en esa función por el período de un año. El Asesor Jurídico de la Universidad actúa como secretario de la Comisión.

La unidad de Relaciones Institucionales apoya el intercambio académico de los estudiantes, estableciendo convenios con universidades nacionales y extranjeras. La UCSH cuenta actualmente con 22 convenios de cooperación con universidades extranjeras con las que está en condiciones de realizar intercambio de académicos y, principalmente, de estudiantes. En el 2006 contaba con 8 convenios de intercambio académico, cifra que aumenta a 18 en 2007, lo que muestra la continuidad de un trabajo en este sentido por parte de la Universidad. Igualmente, tiene convenio de intercambio con 8 universidades nacionales.

El objetivo central de este proceso es apoyar el proceso formativo de los estudiantes de pregrado, abriendo posibilidades de estadías en el extranjero o en otras universidades de Chile, por un semestre académico y con reconocimiento de los estudios realizados. En el año 2006, 3 estudiantes de la UCSH realizaron intercambio con universidades nacionales, 7 estudiantes de la UCSH salieron de intercambio a universidades del extranjero y 6 estudiantes extranjeros vinieron a intercambio a nuestra universidad.

En el año 2007, realizaron intercambio nacional 2 estudiantes, 14 estudiantes salieron a intercambio al extranjero y 28 estudiantes foráneos vinieron por intercambio a la UCSH. Particular énfasis se ha otorgado a la postulación de interesados a la beca Semestre en el Extranjero para estudiantes de Pedagogía en Inglés, programa al cual pertenecen 9 de los estudiantes que salieron al extranjero en el 2007, siendo la universidad privada que mayor número de becados logró en este año, situación que se repite en el primer semestre del 2008 con 5 nuevos becados.

En relación al financiamiento estudiantil, la Universidad desde sus inicios ha mantenido un sistema de ayudas estudiantiles y ha proporcionado crédito a los estudiantes con dificultades para cumplir regularmente con el pago de sus aranceles.

El Bienestar Institucional administra el sistema de ayudas estudiantiles correspondientes a becas de estudio, de alimentación y de emergencia. El financiamiento de las ayudas estudiantiles se realiza principalmente con recursos propios y, en menor medida, con aportes privados. También esta unidad informa y colabora con los estudiantes para la obtención de becas externas, ya sea con financiamiento público o privado.

Además, contrata seguros en beneficio de los estudiantes, correspondientes a la cobertura completa de los aranceles en caso de muerte de su sostenedor, durante todos sus estudios, y a la cobertura en caso de accidentes deportivos para los estudiantes de Pedagogía en Educación Física, y gestiona el beneficio del pase escolar en el transporte público.

La Dirección de Finanzas, a través de la Unidad de Matrículas es la administradora de los préstamos que la Universidad otorga a los estudiantes con dificultades para cumplir sus obligaciones financieras, mediante la repactación anual de sus pagos, en montos y plazos que permitan al deudor su cumplimiento. Asimismo, es la unidad responsable de las gestiones que origina para la Universidad la aceptación de estudiantes con acceso al crédito establecido en la Ley N° 20.027.

De acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 34, durante el período 2003 – 2007, se destinaron a becas, en promedio, más de 140 millones de pesos anuales, produciéndose un aumento del 51% en el año 2008, respecto del año 2003. Por su parte, los seguros estudiantiles, en el mismo período, alcanzaron un monto promedio anual de más de 44 millones de pesos, observándose un aumento del 47% en comparación con el año 2003. Asimismo, los préstamos destinados a la repactación de las deudas estudiantiles alcanzaron, en el período, un monto promedio de más de 258 millones de pesos anuales, observándose una reducción significativa en los últimos tres años, debido a los menores niveles de morosidad ocurridos en los pagos de los aranceles por los estudiantes.

En este último caso, la sustancia baja observada en los dos últimos, coincide con la entrada en vigencia del crédito establecido por la Ley N° 20.027, por el cual, la Universidad comprometerá, como aval institucional, más de 2.600 millones de pesos de su patrimonio, en el año 2008, como se consigna en la misma tabla N° 34.

Esta situación, plantea la necesidad de reformular el actual sistema de ayudas estudiantiles, a fin de adecuarlo a las nuevas condiciones y exigencias que significa la participación de la Universidad en el sistema de financiamiento de estudios superiores con aval del Estado y de las instituciones.

TABLA N° 34: BECAS, SEGUROS Y CRÉDITO ESTUDIANTIL  
(en miles de pesos)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Becas Estudiantiles	129.560	118.670	125.503	110.707	162.859	195.473
Seguros Estudiantiles	35.724	40.423	41.584	48.615	45.401	52.530
Préstamos estudiantiles	240.929	384.020	350.389	259.404	159.741	155.204
Aval Crédito Ley N° 20.027	-	-	-	710.181	1.749.683	2.612.970
Costo Crédito Ley N° 20.027**	-	-	-	14.280	22.919	35.180

\* Montos presupuestados.

\*\* Costos de Administración

Para el conocimiento de lo que opinan los estudiantes sobre los servicios de apoyo a la docencia, se estableció en el año 2005, un sistema de buzones para la recepción de sugerencias y quejas, el que es gestionado por la Secretaría de Estudios. Las sugerencias y quejas son remitidas por esta Secretaría a las correspondientes unidades para su consideración o resolución, según sea el caso. No existe seguimiento ni antecedentes sobre los resultados de este mecanismo.

Anteriormente, entre los años 2001 y 2004, se realizaba un proceso de evaluación en opinión de los estudiantes de los servicios prestados por biblioteca, laboratorios de computación y oficina de atención al estudiante. Este mecanismo se suprimió por el escaso interés de los estudiantes en responder el cuestionario.

De acuerdo con estos antecedentes, es posible señalar que la Universidad cuenta con los servicios y recursos necesarios para la formación complementaria de los estudiantes y el apoyo de la docencia, los que han experimentado una evolución positiva en términos de sus principales indicadores. También se cuenta con un mecanismo para conocer la opinión que tienen los estudiantes de los servicios y recursos de apoyo a la docencia, pero no hay seguimiento de su uso en el mejoramiento de estos servicios y recursos.

## 1.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia

A continuación, se reseñan los principales aspectos relacionados con la existencia y uso de información para mejorar la calidad de la docencia de pregrado en la Universidad, tanto en términos de sus actividades de investigación como del seguimiento de sus egresados y de su vinculación con los sectores productivos que los emplean.

### a) Resultados de actividades de investigación

La actual Política de Investigación<sup>65</sup> de la Universidad, aprobada en diciembre de 2007, establece entre sus orientaciones estratégicas, que las unidades académicas deben vincular las experiencias, procesos y resultados de las acciones de investigación con la docencia de pregrado, formación continua y postgrados.

En particular, se ha establecido como uno de los objetivos estratégicos de dicha política, la de establecer mecanismos institucionales para evaluar, promover y apoyar la vinculación entre las actividades de investigación y la docencia de pregrado, como expresión de la experiencia acumulada por los equipos de investigación.

65. Política de Investigación de la UCSH, diciembre de 2007.

Para ello se han establecido las siguientes líneas principales de acción:

- Oferta de actividades curriculares optativas.
- Incorporación de las publicaciones en la bibliografía de los programas de estudio.
- Realización de seminarios con participación de estudiantes.
- Participación de estudiantes como ayudantes en proyectos de investigación.

Dado que esta política se encuentra en su etapa de implementación, por lo reciente de su aprobación, la Dirección de Investigación y Postgrado, se encuentra trabajando, en conjunto con las unidades académicas, en el establecimiento de mecanismos de seguimiento de sus impactos y, en consecuencia, no existen aún, evidencias que permitan realizar evaluaciones en este sentido. No obstante, es posible indicar algunos resultados que apuntan a las líneas de acción establecidas:

- En la primera línea de acción, el ejemplo del Centro de Estudios en Juventud (CEJU), que ha traducido los resultados de su investigación en la oferta del Diplomado en Juventud, sirve de modelo para que en base a los resultados de los proyectos de investigación se realicen impartan actividades curriculares optativas en los programas de pregrado.
- En la segunda línea de acción, Ediciones UCSH, en sus ediciones de materiales seriados, tiene tres colecciones que resultan propicias para este efecto: Cuaderno de Aula, Cuaderno de Ideas y Material de Apoyo a la Docencia. a partir del segundo semestre del presente año 2008, las unidades académicas evaluarán la incorporación de los resultados de los proyectos de investigación a la bibliografía de actividades curriculares que correspondan.
- En la tercera línea de acción, se está promoviendo la asistencia y participación de estudiantes en los diversos coloquios, seminarios, congresos que sean resultados de proyectos de investigación e incentivando por esta vía el protagonismo del estudiante en la construcción de su trayectoria de autoformación. En algunas unidades académicas como el Departamento de Humanidades y Educación Media y el Departamento de Educación Matemática, se promueve y financia la participación de estudiantes en eventos académicos.
- En la cuarta línea de acción, las experiencias de la Escuela de Administración y Economía y del Departamento de Sociología, a través del Centro de Estudios en Juventud (CEJU), han permitido, desde hace varios años ya, la participación de alrededor de medio centenar de estudiantes en labores de ayudantía, que les han permitido un conocimiento en la práctica de lo que implican los procesos de recolección de información, aplicación de diversas técnicas de investigación y una visión de lo que comporta la realización de una investigación. Por otra parte, en las bases de las convocatorias de los Concursos Internos de Investigación se considera la participación de estudiantes como un criterio relevante de evaluación de los mismos.

Hasta el año 2007, el Área de Investigación de la anterior Dirección Académica realizó un conjunto de acciones para crear condiciones institucionales, estructurales y de recursos que motivaran a las unidades académicas y a los académicos en la formulación y participación en proyectos de investigación. Una de estas acciones, fue la creación, en el año 2007, del Comité Científico y Ético para la Investigación, cuya función es la resolver los concursos internos de investigación y servir de aval institucional ante organismos externos de financiación de proyectos.

También, a fines del año 2007, de acuerdo a lo establecido en su nueva Política de Investigación, la Universidad realizó el primer concurso interno anual del Programa de Apoyo al Desarrollo de Proyectos de Producción Científica, en sus modalidades Iniciación y Semilla, para ser ejecutados en 2008. Se

adjudicaron 12 proyectos, de los cuales siete corresponden a la modalidad de Iniciación y cinco a Semilla.<sup>66</sup>

Adicionalmente se encuentran en ejecución otros tres proyectos relacionados con temáticas de interés institucional (pobreza, educación y juventud). De esta manera, como se consigna en la tabla N°35, se encuentran en curso 15 proyectos, que en total involucran a 30 académicos de 8 unidades académicas.

TABLA N° 35: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN EJECUCIÓN CON FINANCIAMIENTO INTERNO  
Años 2007-2008

Proyecto	Académicos Participantes	Unidad Académica
Estudios Institucionales: Encuesta Anual Percepción de los pobres	1	Escuela de Administración y Economía
Estudios Institucionales: Prácticas en Pedagogía	4	Departamento de Educación - Escuela de Educación Inicial
Estudios Institucionales: Programa Cambios Socioculturales y Juventud Chilena	2	Departamento de Sociología y Centro de Estudios en Juventud
Programa Desarrollo de Proyectos de Producción Científica – 7 Proyectos Iniciación	11	Departamento de Educación Matemática – Departamento de Sociología y Centro de Estudios en Juventud – Escuela de Administración y Economía – Departamento de Psicología – Departamento de Trabajo Social – Escuela de Educación Inicial
Programa Desarrollo de Proyectos de Producción Científica – 5 Proyectos Semilla	12	Departamento de Educación – Departamento de Sociología y Centro de Estudios en Juventud

Asimismo, se encuentran en ejecución otros tres proyectos con financiamiento externo, que se enmarcan en ejes estratégicos de la política pública de educación superior (gestión educacional y rendimiento escolar y los proyectos del FIAC) y que contribuyen a que la Universidad tenga la oportunidad de potenciar la profundización en problemáticas transversales, especialmente para contribuir al mejoramiento de los programas de pedagogías. De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 36, en estos proyectos participan 13 académicos de dos unidades académicas.

TABLA N° 36: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN EJECUCIÓN CON FINANCIAMIENTO EXTERNO  
Años 2007-2008

Proyecto	Fuente de Financiamiento	Académicos Participantes	Unidad Académica
Fortalecimiento de la orientación en la gestión escolar de liceos preferentes	Ministerio de Educación	6	Departamento de Sociología – Centro de Estudios en Juventud
Aplicación pruebas de lenguaje y matemática primeros años medios de establecimientos	Ministerio de Educación	4	Departamento de Humanidades y Educación Media – Dirección de Investigación y Postgrado
Rediseño del Proceso Formativo del Profesor de Inglés	MECESUP2-FIAC, 2006-2007	3	Departamento de Humanidades y Educación Media (Pedagogía en Inglés) en red con PUCV

66. Dirección de Investigación y Postgrado, Informe Memoria 2007 del Área de Investigación y Postgrados, Junio 2008.

Durante el año 2008, se iniciará la ejecución de 4 nuevos proyectos con financiamiento externo, todos enmarcados en el programa Mecesusup\_2. De acuerdo a los antecedentes que se consignan en la tabla N° 37, participan en estos proyectos, 21 académicos de 6 unidades académicas.

TABLA N° 37: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN IMPLEMENTACIÓN CON FINANCIAMIENTO EXTERNO  
Año 2008

Proyecto	Fuente de Financiamiento	Académicos Participantes	Unidad Académica
Diseño Curricular Inter-universitario de la Carrera de Pedagogía en Matemáticas y/o Física	MECESUP2-FIAC, 2006-2007	1	Departamento de Educación Matemática en red con la UVH y UAH
Programa de nivelación de competencias básicas para estudiantes desfavorecidos que ingresan al primer año de educación superior	MECESUP2-FIAC, 2007-2008	9	Escuela de Educación Inicial – Departamento de Educación Matemática – Instituto de Ciencias Religiosas – Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación
Diseño de una nueva carrera de Pedagogía en Ciencias basada en competencias, con mención en Química o Biología para la enseñanza media	MECESUP2-FIAC, 2007-2008	5	Escuela de Educación Inicial – Departamento de Educación Matemática – Dirección de Investigación y Postgrado
Fortalecimiento de la formación práctica basada en competencias en las carreras de pedagogías, como una estrategia de mejoramiento de la calidad de la formación	MECESUP2-FIAC, 2007-2008	6	Escuela de Educación Inicial – Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación – Departamento de Trabajo Social – Departamento de Humanidades y Educación Media – Centro de Extensión y Servicios

Por otra parte, en el año 2007, se abrieron dos concursos del Programa de Incentivo a la Publicación Científica sobre productos de investigaciones y estudios de los académicos de la Universidad. En el primero, entre libros y artículos, se adjudicaron 15 y en el segundo 14.

En relación con la vinculación y apertura de la Universidad a instituciones, agencia y redes de investigación. En este predicamento se ha avanzado en la incorporación al estudio sobre transiciones profesionales REFLEX<sup>67</sup>, integrado por once países europeos y Japón.

A partir de estos antecedentes, es posible considerar que la Universidad ha establecido, como parte de su Política de Investigación, orientaciones y procedimientos que permiten fortalecer los vínculos entre la investigación y la docencia de pregrado. A la vez, ha creado condiciones para incentivar el desarrollo de la investigación vinculada a la función docente, mediante el establecimiento de concursos internos para estimular a los académicos a la presentación de proyectos de investigación y la publicación de libros y artículos científicos.

Se han conformado mecanismos, instancias y procedimientos para regular la investigación en la Universidad, los que han iniciado su funcionamiento, por lo que se espera, en el futuro, contar con información suficiente sobre el impacto que la investigación realizada en la Universidad tiene en el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado.

67. The Flexible Professional in de Knowledge Society..

## b) Retroalimentación proveniente de egresados, empleadores y otros actores del medio externo

El Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010 estableció como una de las orientaciones estratégicas en su vinculación con el medio, el que las unidades académicas se vinculen con sus egresados, mediante la oferta de programas de formación continua, y con sus empleadores, a fin de garantizar la pertinencia de la formación entregada, satisfacer sus demandas de formación para el empleo y abrir oportunidades de práctica profesional para los estudiantes. Para ello se estableció como meta, implementar mecanismos de vinculación permanente con los egresados y sus empleadores. Para este efecto, las unidades académicas, en la actualidad, se encuentran realizando acciones relacionadas con:

- Actualización de base de datos de egresados y empleadores.
- Establecimiento de redes virtuales de ex estudiantes, creadas y administradas por los egresados.
- Invitación a las actividades de extensión académica organizadas por las diversas unidades académica, en torno a las necesidades de actualización disciplinar y profesional manifestadas por los egresados en los distintos encuentros.
- Participación en postítulos, diplomados y cursos de especialización, a través del Centro de Extensión y Servicios, con becas para ex estudiantes.
- Vinculación de las Unidades Académicas con los empleadores a través de las prácticas profesionales.

En este sentido, el aspecto más desarrollado dice relación con la participación de los egresados en los programas de postgrado y de formación continua que ofrece la Universidad. Para incentivar esta participación, se han establecido becas para egresados, las que se encuentran operando en todos estos programas.

En el año 2008, de acuerdo a los antecedentes consignados en la tabla N° 38, un 34% de los estudiantes en estos programas correspondían a egresados de la Universidad, siendo mayor la proporción en los programas de formación continua que en los de magíster. Aunque el número de egresados en programas de magíster se ha mantenido relativamente estable los tres últimos años, y el de egresados en programas de formación continua presenta un comportamiento más variable, pero significativamente mayor, su participación se ha reducido e manera importante los dos últimos años.

En este sentido, se hace necesario hacer un seguimiento y evaluación de la matrícula de egresados de la Universidad en estos programas, a fin de identificar las causas que motivan su participación o las razones para proseguir su formación.

TABLA N° 38: MATRÍCULA TOTAL EN PROGRAMAS DE POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

Año	2004	2005	2006	2007	2008
Programas de Magíster	-	23	35	55	87
Egresados UCSH en Magíster	-	12	22	18	22
Programas de Formación Continua	69	289	251	440	489
Egresados UCSH en Formación Continua	36	185	155	193	171
<b>Matrícula Total</b>	<b>69</b>	<b>312</b>	<b>286</b>	<b>495</b>	<b>576</b>
<b>Participación de Egresados*</b>	<b>52%</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>	<b>43%</b>	<b>34%</b>

\* Egresados UCSH en programas de magíster y formación continua / Matrícula total

En relación con los resultados de las demás acciones realizadas por las unidades académicas respecto del seguimiento de los egresados y la vinculación con sus empleadores, no se cuenta con información sistematizada, faltando el establecimiento de mecanismos y procedimientos que permitan recoger la experiencia y la evidencia que las unidades están adquiriendo en los eventos que tienen con sus egresados y empleadores.

A nivel institucional, la Dirección de Planificación y Desarrollo viene realizando desde el año 2001, un estudio de la inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado, cada dos años, el que debe realizarse anualmente, a partir del año 2007, como se estipula en el Plan de Desarrollo Estratégico.

El primer estudio estuvo centrado en la determinación de las tasas de ocupación, condiciones de empleo y niveles de remuneración. A partir del segundo estudio, se incluyeron preguntas relacionadas con la percepción del egresado sobre el conocimiento de la Universidad en el medio y de su opinión sobre aspectos de la formación recibida. A partir del tercer estudio, se incluyeron entrevistas a empleadores.

En relación con los resultados arrojados en los estudios bianuales de inserción laboral, de acuerdo con los antecedentes consignados en la tabla N° 39, es posible apreciar que el porcentaje de titulados con empleo se mantiene prácticamente estable y que el porcentaje de ocupados en su profesión es mayor en los dos últimos estudios, respecto de los dos primeros. Esta situación también se repite en la remuneración promedio mensual que perciben los ocupados. La gran mayoría en sus empleos, independientemente de qué tipo sea, cuenta con previsión lo cual brinda seguridad en la relación contractual; más de dos tercios de los egresados obtiene un contrato a jornada completa y una proporción importante logra preferentemente empleo en el sector privado.

TABLA N° 39: SITUACIÓN OCUPACIONAL DE LOS TITULADOS

Situación	2001	2003	2005	2007
Titulados con empleo	85,0%	88,0%	88,4%	85,5%
Ocupados en su profesión	76,0%	78,0%	89,6%	88,4%
Empleados con contrato indefinido	58,0%	68,0%	62,4%	59,5%
Empleados a jornada completa	70,0%	74,0%	75,0%	74,4%
Empleados con previsión	92,0%	83,0%	94,3%	95,9%
Empleados en el sector privado	77,0%	73,0%	75,3%	72,8%
<b>Remuneración promedio mensual</b>	<b>\$369.965</b>	<b>\$383.922</b>	<b>\$464.113</b>	<b>\$460.560</b>

En el contexto de estos estudios, la Universidad de encuentra participando en el proyecto internacional **Las competencias de los egresados en la sociedad del conocimiento**, convocado por la Universidad de Talca y la Universidad Politécnica de Valencia. En particular, participa en la versión PROFLEX (Profesional Flexible) del REFLEX para Iberoamérica, junto con ocho universidades latinoamericanas y otras de Europa.

La finalidad del proyecto es obtener resultados comparables sobre la educación superior y el empleo de graduados universitarios de la cohorte de egresados del 2002. Está financiado por el VI Programa Marco de la Unión Europea (ALFA) y por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España. Con esta experiencia se contará con valiosa información sobre la inserción laboral de los egresados, las competencias adquiridas en el proceso de formación y las requeridas por los empleadores.

En virtud de estos antecedentes, es posible afirmar que la Universidad cuenta con estudios que permiten a las unidades académicas orientar su vinculación con los egresados. La participación en una red de información sobre la empleabilidad de los egresados, permitirá contar, en el futuro, con más información relevante para el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado.

Sin embargo, aún no hay evidencia registrada sobre las acciones que emprenden las unidades académicas en la vinculación con los egresados y sus empleadores ni del uso que realizan con la información que proporcionan los estudios sobre la inserción laboral de los egresados. También es necesario evaluar los mecanismos que se están empleando para incentivar la participación de los egresados en los programas de postgrado y de formación continua que les ofrece la Universidad.

## **2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE**

La Universidad ha logrado avanzar de manera consistente en el establecimiento de políticas y mecanismos que, en función de sus propósitos, aseguren la calidad, identidad y responsabilidad con que realiza la docencia en sus programas de pregrado. Asimismo, ha realizado avances significativos en la implementación de su Modelo de Formación, que busca articular e integrar de manera efectiva y eficaz la docencia, su organización y los servicios que la apoyan.

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados por la Universidad en el cumplimiento de los propósitos establecidos en su Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, en el ámbito de la docencia conducente a título, y en cuya evaluación, además de los resultados reseñados anteriormente, también se han considerado los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

### **2.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia Conducente a Título**

La Universidad, en cumplimiento de los propósitos de su Proyecto Institucional, admite principalmente en sus programas de pregrado, a quienes son los destinatarios objetivos de su misión: jóvenes y trabajadores provenientes de establecimientos educacionales públicos o privados subvencionados y con residencia en las comunas más populosas del Gran Santiago. La mayoría de ellos representan a la primera generación de su familia que accede a la educación superior.

Asimismo, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, se ha aumentado el número de programas de pregrado de 15 a 19, amplió su oferta en una nueva área de conocimiento con la apertura del programa de Derecho en el año 2007 y su nivel de formación con la apertura del programa de Técnico Universitario en Educación Social en el mismo año y proyecta seguir diversificando su oferta, por lo menos, hasta 25 programas al año 2010. La inclusión de estos nuevos programas ha permitido a la Universidad no sólo dar una oportunidad de estudios a jóvenes de ambientes populares y trabajadores, sino además, aumentar su matrícula en los últimos dos años.

Las nuevas ofertas de programas de pregrado han sido evaluadas por instancias y procedimientos que aseguran que su diseño y provisión se realice asegurando la calidad, identidad y responsabilidad con que se ha comprometido la Universidad en su Modelo de Formación. En este cometido ha sido fundamental, por una parte, la acción del Comité Curricular Institucional y, por otra, las decisiones del Consejo Universitario, que por sus atribuciones, autoriza la creación, modificación y supresión de los programas de formación conducentes a grados y títulos.

No obstante, el anterior Consejo Universitario, en el año 2007, postergó la aprobación de los proyectos de Fonoaudiología, Kinesiología y Pedagogía en Ciencias contemplados en el Plan de Desarrollo

Estratégico para ser ofertados en el 2008. Asimismo, existe un retraso en la oferta de formación de pregrado en Educación Parvularia y Trabajo Social, en la jornada vespertina, para egresados con formación técnica cuya oferta estaba establecida para el año 2008.

Por otra parte, la organización que la Universidad realiza de la docencia, a través de las unidades académicas y las unidades de servicios de apoyo que se contempla, permiten la planificación de las actividades docentes en cada uno de los programas de pregrado, así como asignar y gestionar los recursos necesarios para garantizar su ejecución en condiciones adecuadas.

Respecto de lo anterior, en el transcurso del año 2008, en el marco de la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior de la Universidad, el Consejo Universitario deberá resolver, por una parte, acerca de la conveniencia de constituir facultades, como núcleo de la organización académica y, por otra, la diferenciación de funciones de las unidades académicas según su denominación.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Docencia de Pregrado, estableció tres metas relacionadas con los propósitos y organización de la docencia de pregrado de la Universidad.

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>68</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que el mayor nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el incremento de la participación de estudiantes de pregrado en la jornada vespertina, con un cumplimiento del 92% de lo planificado al año 2007. Estos avances corresponden a:

- La renovación curricular de los programas de la Escuela de Administración y la superación de la meta de 50 nuevos estudiantes en sus programas.
- La aprobación e implementación de una nueva modalidad de presencialidad para los programas de la jornada vespertina.

Para el cumplimiento de esta meta está en proceso la formulación de una propuesta de continuidad de estudios para titulados técnicos, en los programas de Educación Parvularia y Trabajo Social.

En un segundo nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el aumento de la matrícula de estudiantes de pregrado, logrando un 82% de lo planificado, correspondiente a:

- La apertura de los programas de Derecho y Técnico Universitario en Educación Social.
- El aumento de la matrícula por sobre los mil nuevos estudiantes.

Para el cumplimiento de esta meta resta por aprobar los nuevos programas de Pedagogía en Educación Técnico Profesional, Pedagogía en Ciencias, Kinesiología y Fonoaudiología, cuyos proyectos serán presentados al Consejo Universitario en el transcurso del año 2008, salvo el correspondiente al de Pedagogía en Ciencias, que por la reciente adjudicación de un proyecto Mecesup\_2, para su diseño en base a competencias, será presentado el año 2009.

Con un menor nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el incremento de la participación de estudiantes de pregrado en la jornada vespertina, con un cumplimiento del 73% de lo planificado al año 2007. Estos avances corresponden a:

- La renovación curricular de los programas de la Escuela de Administración y la superación de la meta de 50 nuevos estudiantes en sus programas.

---

68. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

- La aprobación e implementación de una nueva modalidad de presencialidad para los programas de la jornada vespertina.

Para el cumplimiento de esta meta está en proceso la formulación de una propuesta de continuidad de estudios para titulados técnicos, en los programas de Educación Parvularia y Trabajo Social.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que la Universidad realiza su oferta de formación de programas de pregrado, de acuerdo con los propósitos institucionales establecidos y tiene claridad respecto a su oferta futura. Es una oportunidad real de formación para jóvenes de ambientes populares y del mundo del trabajo, tal como lo establece en su misión.

Cuenta con mecanismos que aseguran la calidad, identidad y responsabilidad de los programas de formación de pregrado que imparte, tal como los establece su Modelo de Formación. También, cuenta con reglamentación y documentación clara que define la organización de sus actividades docentes y las funciones de sus unidades académicas y de apoyo a la docencia.

Sin embargo, a través de la de la evaluación y la consulta a informantes claves realizada, también se detectó que no hay plena coincidencia en la comunidad sobre la definición de diversificar la oferta de programas de pregrado en el área de salud, a pesar de estar establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico. Falta concordar una organización de la docencia que la haga más funcional al logro de los propósitos.

## 2.2. Diseño y Provisión de Programas

La Universidad ha logrado que la totalidad de sus programas de pregrado, antiguos o nuevos, hayan definido sus perfiles de egreso y diseñado sus planes de estudio de acuerdo a las orientaciones establecidas al respecto en el Modelo de Formación. En este sentido, además de los dos nuevos programas abiertos en el año 2007, otros 11 programas realizaron la renovación de sus perfiles de egreso y planes de estudios, y otros 6 una adecuación de los mismos.

La comunidad universitaria, de acuerdo a la consulta de informantes claves, coincide en valorar positivamente estos cambios que colocan a la Universidad en la perspectiva de las demandas actuales en educación superior:

- Los directivos de unidades académicas señalan que los avances logrados estarían marcados por la inclusión de criterios claros respecto del medio externo y el empleo de evidencia evaluativa en su formulación.
- Los académicos, en casi su totalidad, consideran que los perfiles de egresos de los programas de pregrado se encuentran claramente definidos (91%) y en su gran mayoría opinan que los planes de estudio son razonables (81%), que responden a las necesidades de los perfiles de egreso (84%) y que los contenidos de sus actividades curriculares son adecuados para la formación de los estudiantes (88%). Todas estas valoraciones son mayores a las observadas en la consulta del año 2004. Por otra parte, y en menor medida, los académicos (36%) consideran que en los planes de estudio existen contenidos que no son útiles ni relevantes para la formación.
- Los estudiantes perciben las modificaciones como beneficiosas y apropiadas, incluso cumpliendo sus propias expectativas. La gran mayoría declara conocer el perfil de egreso de sus programas de formación (75%) y considera que los contenidos que se entregan en las actividades curriculares son adecuados para su formación (76%). Ambas valoraciones son mayores a las alcanzadas en la consulta del año 2004. Por otra parte, la mayoría de los estudiantes opina que el plan de

estudio es razonable (61%), que responden a las necesidades de los perfiles de egreso (67%) y a las necesidades requeridas para enfrentar el mundo laboral (73%). Salvo este último aspecto, la valoración de los demás es inferior a la manifestada en la consulta del año 2004.

En esta consulta también se manifestaron dificultades respecto del proceso de modificación curricular y preocupaciones sobre sus resultados.

- Los consejeros de las unidades académicas perciben que existirán dificultades en la implementación de los nuevos perfiles de egreso, porque las mayores exigencias que se imponen no tendrían una correspondencia adecuada con la infraestructura disponible y con los hábitos de estudio de los estudiantes. Además, la percepción de una ausencia de un perfil de ingreso o de requerimientos de ingreso más exigentes dificultaría alcanzar lo definido en los perfiles de egreso.
- Algunos directivos de unidades académicas y estudiantes, principalmente los más antiguos, coinciden en señalar que las modificaciones realizadas en los planes de estudio, no implicarían cambios sustanciales en los contenidos de las actividades curriculares. A este respecto, la mayoría de los estudiantes (61%) considera que en los planes de estudio existen contenidos que no son útiles ni relevantes para la formación. Este último aspecto mejoró su percepción respecto de la consulta del año 2004.
- Los directivos de unidades académicas tienen la percepción de que el Modelo de Formación está más instalado en el discurso de las autoridades que en la práctica docente de los académicos, debido a que no ha habido un tiempo suficiente para su apropiación, actuándose de un modo voluntarista frente a un proceso complejo. También consideran que no existen suficientes evidencias acerca de la aplicación del modelo de competencias en la formación universitaria y que existe cierta ambigüedad entre el significado de un modelo de formación por competencias y uno orientado a la formación de competencias.
- Los consejeros de las unidades académicas tampoco perciben que Modelo de Formación esté impactando en la docencia, específicamente en términos de la relación entre objetivos, metodología y evaluación y cómo éstas se traducen en la práctica pedagógica.

Respecto de los recursos disponibles para los programas de pregrado, la Universidad ha estado aumentando los recursos materiales y financieros disponibles para las unidades académicas en porcentajes significativamente mayores al aumento experimentado en los ingresos provenientes de los derechos y aranceles pagados por los estudiantes de los programas de pregrado.

En este sentido, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de los académicos considera que la dotación de recursos materiales (66%) y, en menor medida, los recursos financieros (54%) es adecuada en función de los actuales requerimientos de su unidad académica. Por su parte, la mayoría de los estudiantes considera que la dotación de recursos materiales es adecuada en función de los actuales requerimientos de su programa de formación (59%) y que la dotación del personal administrativo es adecuada a la matrícula de estudiantes (60%). Salvo, este último aspecto, todas estas percepciones mejoraron respecto de las existentes en la consulta del año 2004.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Docencia de Pregrado, estableció dos metas relacionadas con el diseño y provisión de los programas pregrado de la Universidad.

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>69</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que la meta, relacionada con la adecuación de los planes de estudios

---

69. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

de pregrado al Modelo de Formación, alcanza un logro del 93% de lo planificado hasta el año 2007. Específicamente, los avances se refieren a:

- La presentación de proyectos de adecuación curricular al Modelo de Formación en 12 programas de pregrado; su evaluación por el Comité Curricular Institucional; la aprobación de los mismos por resolución de la Vicerrectoría Académica; y su posterior implementación por las unidades académicas.
- La presentación de los proyectos de nuevos programas de formación formulados de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, según las guías establecidas para tal efecto por el Comité Curricular Institucional.
- La aprobación por resolución de Rectoría de los documentos Bases del Plan Común de la UCSH y Organización y Gestión del Plan Común de Universidad, y la creación de una coordinación en la anterior Dirección Académica para operacionalizar su implementación.

Para el cumplimiento de esta meta, sólo resta terminar rediseño de los procesos de información asociados a la caracterización de los estudiantes nuevos y su nivel de competencias al ingreso.

Con un menor nivel de avance se observa la meta relacionada con la mejora de la coherencia de los planes de estudio de pregrado, alcanzando un 56% de cumplimiento de lo planificado. En particular, se avanzó en la incorporación de la dimensión coherencia de la actividad curricular en la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes. Se encuentran en proceso las acciones referidas al mejoramiento de los procesos de programación y evaluación de las actividades curriculares.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con una normativa clara para la definición de los perfiles de sus programas de pregrado, el diseño curricular de los planes de estudios y su renovación o actualización. Se aprecia que los perfiles de egreso y el plan de estudios son adecuados a los requerimientos y exigencias del mercado laboral. También, cuenta con instancias que supervisan y evalúan la creación, renovación y actualización de los programas de formación. Estos mecanismos se encuentran plenamente vigentes y operan regularmente en todos los niveles que corresponde.

Asimismo, existen procedimientos e instancias para la asignación de personal y recursos físicos, tecnológicos y financieros a los programas de pregrado. Los recursos se han incrementado en los últimos años en una proporción mayor al aumento de la matrícula de estudiantes y a los ingresos provenientes de estos programas.

Sin embargo, a través de la de la evaluación y la consulta a informantes claves realizada, también se detectó que falta una comprensión más adecuada del significado de un currículo orientado al desarrollo de competencias y se requiere establecer con mayor precisión los indicadores de seguimiento de los perfiles de egreso.

### **2.3. Proceso de Enseñanza**

La Universidad muestra una tendencia favorable a partir del año 2005, en los resultados de la admisión de estudiantes, la que ha continuado en el año 2008. La postulación ha aumentado significativamente, elevando la tasa de ocupación de vacantes, pero reduciendo el porcentaje de postulantes matriculados, con lo que se observa una tendencia positiva en el puntaje promedio de la PSU, aunque el promedio de notas de enseñanza media no ha experimentado cambios significativos.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los académicos (55%) y de los estudiantes (60%) consideran como apropiados los mecanismos empleados por la Universidad para definir, evaluar y corregir el sistema de selección y admisión a los programas de pregrado.

Sin embargo, según la misma consulta, tanto en los estudiantes como en los consejeros de las unidades académicas, existe la percepción de que los mecanismos de selección se han simplificado y los requisitos de admisión se han reducido, permitiendo el ingreso de postulantes que no tendrían condiciones académicas. Los consejeros opinan, además, que la mayoría de las unidades académicas no participan en los procesos de selección y admisión.

Estas percepciones se deben, en parte, a la adopción del sistema de admisión directa, lo que permite seleccionar a los postulantes que cumplen los requisitos establecidos sin tiempo de espera. Este mecanismo se adoptó a partir del año 2004, debido a que anteriormente, los tiempos de espera, alentaban a un número significativo de postulantes a no hacer efectiva su matrícula al momento de ser seleccionados, impidiendo la ocupación completa de las vacantes ofertadas.

Por su parte, en esta consulta, los directivos de unidades académicas advierten que la información que se recoge para determinar las condiciones de entrada de los estudiantes nuevos, no está siendo debidamente procesada, lo que dificultaría la definición de acciones tendientes a adecuar la docencia al perfil de los estudiantes ingresados o mejorar las intervenciones que se realizan al respecto.

Respecto de los métodos pedagógicos, a partir del año 2007 se han dado los primeros pasos para establecer un proceso de rediseño de la docencia, que busca instalar y desarrollar capacidades que mejoren las competencias de los académicos, en términos de las definiciones del Modelo de Formación y las adecuaciones metodológicas realizadas en los programas de estudio en el año 2007, a través de su formación continua y la transferencia de recursos didácticos y tecnológicos.

A este respecto, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la gran mayoría de los estudiantes (80%) y académicos (79%) coinciden en señalar que los mecanismos empleados para definir, evaluar y corregir los métodos pedagógicos son adecuados. La percepción de los académicos, en este sentido, mejoró respecto de la existente en la consulta del año 2004. Por su parte, también la gran mayoría de los estudiantes (78%) considera que las metodologías de enseñanza utilizadas actualmente permiten un muy buen aprendizaje.

Por otra parte, se observa una creciente incorporación de las tecnologías de enseñanza en la práctica docente, manifestada tanto en el mayor uso de los recursos audiovisuales en el aula como en el aumento del uso de la plataforma que contempla el Campus Virtual.

Este hecho coincide, de acuerdo a la consulta a informantes claves, con que la gran mayoría de los estudiantes (78%) y la mayoría de los académicos (71%) coinciden en señalar que los mecanismos empleados para definir, evaluar y corregir el uso de elementos tecnológicos para la enseñanza son apropiados. Ambas valoraciones son mayores a las observadas en la consulta del año 2004.

A su vez, es una práctica instalada el que las unidades académicas supervisen y sus consejos orienten la aplicación de los procedimientos de evaluación del aprendizaje de los estudiantes en las actividades curriculares de las que son responsables. En este sentido, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la gran mayoría de los estudiantes (81%) y la mayoría de los académicos (64%) coinciden en señalar que los mecanismos utilizados para definir, evaluar y corregir los procedimientos de evaluación del aprendizaje son adecuados. La percepción de los estudiantes aumentó respecto de la existente en la consulta del año 2004.

En este aspecto, se debiera avanzar en la homologación de los procedimientos empleados por las unidades académicas para supervisar y orientar la aplicación de estos mecanismos.

En relación con el seguimiento y evaluación de los resultados de los procesos de enseñanza en los programas de pregrado, la participación de las unidades académicas en la acreditación de programas y la reciente formulación de su planificación estratégica, han relevado la necesidad de articular, sistematizar y complementar los mecanismos que hasta el momento se han estado empleando para ello.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Docencia de Pregrado, estableció tres metas relacionadas con el proceso de enseñanza en los programas de pregrado de la Universidad.

De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>70</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que las metas relacionadas con el mejoramiento de los resultados de los procesos de formación en los programas de pregrado y la consolidación de las capacidades autoevaluativas de las unidades académicas, presentan un cumplimiento del 80% de lo planificado hasta el año 2007.

Respecto de la primera de estas metas, se verifican avances en el rediseño del programa de inducción de estudiantes nuevos y su implementación, y en el estudio anual de la inserción laboral de los egresados. Está en desarrollo una propuesta de oferta de talleres de autoformación para la superación de debilidades en los estudiantes nuevos, y se ha iniciado la formulación de una propuesta de mecanismo e indicadores para el seguimiento del rendimiento y progresión de los estudiantes.

En relación con la segunda meta, los avances observados se refieren a la obtención de la acreditación en los programas presentados, en un plazo superior a tres años en promedio; y al monitoreo y seguimiento de los planes de mejora en los programas acreditados. Se encuentra en proceso la formulación de un sistema de estudio y evaluación de la docencia; la presentación de los programas en condición de acreditarse; y la definición del tiempo dedicado a la autoevaluación en las unidades académicas.

Con un menor nivel de avance, equivalente al 67% de lo planificado hasta el año 2007, se encuentran la meta relacionada con la implementación de innovaciones en los métodos de enseñanza de los programas de estudio. Al respecto, se encuentra en proceso la formulación de una propuesta de innovaciones pedagógicas para los programas de pregrado, para su posterior implementación.

En virtud de los antecedentes evaluativos anteriormente expuestos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con instancias institucionales, reglamentación y procedimientos que orientan los procesos de selección y admisión de sus estudiantes.

Existen mecanismos para evaluar los perfiles de ingreso de los nuevos estudiantes y se están desarrollando mecanismos que permitan vincular los avances alcanzados en la renovación curricular con la introducción de metodologías que motivan un aprendizaje cada vez más activo de los estudiantes. También cuenta con procedimientos de evaluación del aprendizaje que aplican en todos los programas de formación, las que se consideran en las programaciones de las actividades curriculares que realizan los académicos. Se ha establecido un conjunto interrelacionado de indicadores de seguimiento y evaluación de los resultados, y se mantiene información sistematizada sobre el proceso de enseñanza y sus resultados en la mayor parte de sus dimensiones

---

70. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

Sin embargo, a través de la de la evaluación y la consulta a informantes claves realizada, se detectó que aún se están definiendo los mecanismos de seguimiento de los resultados del proceso de enseñanza, en aquellos aspectos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.

Las experiencias realizadas para nivelar las competencias básicas de entrada de los estudiantes se encuentran en una fase incipiente, sin poder mostrar resultados y se encuentra pendiente la definición e implementación de los procedimientos de evaluación de los perfiles intermedios y de egreso, así como las actividades que demandan la autonomía del estudiante.

#### 2.4. Dotación Académica - Docente

La Universidad, mediante la Política Institucional de Personal aprobada en el año 2007, ha articulado, sistematizado e integrado en un solo documento, todos los mecanismos, instancias y criterios que había establecido para la gestión del personal académico, especialmente en lo referente a la proyección de la dotación de académicos, así como en las estrategias para su reclutamiento, selección, contratación, seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento.

La dotación de académicos permanentes, en los últimos años, ha aumentado en un porcentaje superior a la matrícula de estudiantes, lo que ha permitido reducir el número de alumnos tanto por académicos como por jornadas completas equivalentes. Al mismo tiempo, a estos académicos se les ha reducido las horas semanales de docencia que deben servir.

Por su parte, la dotación de académicos adjuntos aumentó significativamente en el año 2007, producto tanto de la reducción de la carga docente de los académicos permanentes, estipulada en la referida política, como por la participación de un número importantes de éstos mismos en el programa de estudios de doctorado. Asimismo, también desde el año 2007 se está aumentando a los académicos adjuntos, la contratación de una hora adicional por cada curso realizado, de manera progresiva hasta el año 2011.

En este sentido, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la mayoría de los estudiantes (59%) considera que la dotación de académicos en sus programas es adecuada a la matrícula y valoran positivamente la disponibilidad que manifiestan para atender sus consultas. Sin embargo, en esta consulta también se manifiestan opiniones en contrario:

- Los estudiantes manifiestan que la participación de un alto número de estudiantes por sección y la repitencia de un mismo académico en distintas actividades curriculares, puede ser evidencia de una dotación insuficiente. En este sentido, la valoración que los estudiantes realizan de la cantidad de académicos, en esta consulta, es inferior a la obtenida en el año 2004.
- Los académicos no presentan una misma opinión respecto de si la dotación de académicos en su unidad, considerando los que trabajan a jornada completa, media jornada y por horas, es adecuada. Aunque un 50% considera que esta dotación es adecuada, un 44% discrepa de aquello. Esta situación es desfavorable respecto de la que manifestaron en la consulta del año 2004.
- Los directivos de unidades académicas manifiestan aprensiones respecto de la actual asignación de las funciones docentes, pues consideran que es excesiva si los académicos deben cumplir otras funciones como las de investigación o publicación. A su vez, consideran que el alto grado de especialización que significa el número creciente de académicos con grado de magíster y doctor, no sería compatible con la variedad de actividades curriculares que deben impartir para cumplir con la carga docente que se les asigna.

- Los consejeros de las unidades académicas perciben que la dotación de académicos permanentes es insuficiente para abordar las funciones asignadas por las unidades académicas, sobretudo cuando en éstas se realizan procesos complejos como la acreditación de programas o la innovación de los métodos docentes.

Estas aprensiones contrastan con los antecedentes proporcionados anteriormente sobre la evolución de la dotación de académicos en los últimos cinco años, la reducción de la carga docente de los académicos permanentes y el aumento de las horas asignadas a los académicos adjuntos ocurridos en el año 2007. En este sentido, a pesar que la Política Institucional de Personal establece que se deben priorizar las labores docentes en la asignación de funciones para los académicos permanentes, parece ser que la insuficiencia de académicos se percibe a partir de las demás necesidades de las unidades académicas.

Por otra parte, según la misma consulta, la mayoría de los académicos consideran que los actuales mecanismos y procedimientos empleados por la Universidad para el reclutamiento de los académicos (59%) y del personal de apoyo a la docencia (66%) garantizan un perfil acorde con los requerimientos del Modelo de Formación. Esta valoración, en ambos casos, mejoró respecto de la obtenida en el la consulta del año 2004.

También, en dicha consulta, la casi totalidad de los académicos (93%) y la gran mayoría de los estudiantes (87%) coinciden en señalar que los académicos son idóneos para sus funciones. La valoración realizada por los estudiantes mejoró respecto de la consulta del año 2004 y su mejor percepción la atribuyen al número de académicos existente con grados de magíster o doctor.

Efectivamente, el número de académicos con formación de postgrado ha aumentado de manera significativa, especialmente referido al número de magíster. No obstante, en los dos últimos años, el aumento de académicos con formación de postgrado se ha producido más en los académicos adjuntos que en los académicos permanentes, producto del aumento experimentado recientemente en su dotación. En el futuro esta situación debiera modificarse favorablemente cuando los académicos permanentes beneficiados con becas de doctorado terminen sus estudios.

En términos de los mecanismos empleados para la evaluación del personal, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de ellos considera que los actuales mecanismos y procedimientos de evaluación utilizados para los académicos (65%) y para el personal de apoyo a la docencia (66%), garantizan un perfil acorde con los requerimientos del Modelo de Formación. En ambos casos, la valoración mejoró respecto de la alcanzada en el la consulta del año 2004.

Por su parte, según la misma consulta, los directivos de unidades académicas opinan que la evaluación del desempeño de los académicos permite obtener información relevante, la que es seriamente utilizada, en acuerdo con los académicos, para su mejoramiento. Los consejeros académicos, por su parte, señalan que efectivamente se representan las deficiencias detectadas a los académicos, pero que es de normal ocurrencia que la mayor parte de ellos, sea bien evaluados.

En este sentido, en la consulta, la mayoría de los académicos considera que la evaluación del desempeño de los académicos por los directivos contribuye a una mejora de los métodos pedagógicos (64%); de los procedimientos de evaluación del aprendizaje (65%) utilizados; y del uso de recursos tecnológicos en la enseñanza (68%). Este último aspecto mejoró la percepción existente en la consulta del año 2004.

Asimismo, en esta consulta, los directivos de unidades académicas valoran positivamente la importancia que tiene en el mejoramiento de las prácticas docentes de los académicos, la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes. También los consejeros académicos valoran la evaluación que realizan los estudiantes: señalan que ha permitido la detección de ciertas falencias recurrentes que deben ser mejoradas y que las respuestas a las preguntas abiertas resultan interesantes en este sentido.

No obstante, en la consulta, también se manifiestan críticas a este mecanismo de evaluación:

- Los directivos de unidades académicas estiman que el actual instrumento que se aplica no informa adecuadamente en aquellos aspectos sustantivos de la práctica docente.
- Los consejeros académicos consideran que esta evaluación no logra discriminar y abordar los aspectos más centrales de la docencia. Esta opinión, en parte, se sustenta en la percepción de que los estudiantes sesgarían sus opiniones según los resultados de su rendimiento académico o que su carácter anónimo y obligatorio distorsionaría la evaluación.
- Los estudiantes manifiestan aprensiones respecto del instrumento utilizado, el que demanda demasiado tiempo para su respuesta, haciendo perder el interés, de manera que se contestaría sólo por su carácter obligatorio. Asimismo, no logran percibir las consecuencias asociadas a la evaluación o bien estas se producen de manera rezagada en el tiempo. También opinan que su publicación en la comunidad universitaria podría contribuir a que tuviera un mayor impacto en la práctica pedagógica de los académicos.

Sin embargo, la mayoría de los académicos, según la consulta, consideran que la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes contribuye a una mejora de los métodos pedagógicos y de los procedimientos de evaluación del aprendizaje (64%) utilizados, así como del uso de recursos tecnológicos en la enseñanza (71%). Este último aspecto mejoró la percepción existente en la consulta del año 2004.

Por su parte, de acuerdo a esta consulta, también la mayoría de los estudiantes estima que la evaluación que realizan de la docencia contribuye a una mejora de los métodos pedagógicos (66%); de los procedimientos de evaluación del aprendizaje (70%) utilizados; y del uso de recursos tecnológicos en la enseñanza (73%). Todas estas valoraciones son mayores a las alcanzadas en la consulta del año 2004.

En relación con el perfeccionamiento de los académicos permanentes, el aspecto más significativo es la implementación, a partir del año 2007, del programa de becas de doctorado para los académicos permanentes. Con ello se espera que al 2010, un 30% de los académicos permanentes, medidos en jornadas completas equivalentes, tenga el grado de doctor. Aunque también el perfeccionamiento de los académicos se realiza a través de acciones de formación docente continua y de actualización profesional, no se han establecidos mecanismos ni indicadores para su seguimiento y evaluación.

A este respecto, de acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayoría de los académicos opinan que los actuales mecanismos y procedimientos de perfeccionamiento de los académicos (63%) y del personal de apoyo a la docencia (59%) garantizan un perfil acorde con los requerimientos del Modelo de Formación de la Universidad. Por su parte, los directivos de unidades académicas valoran el esfuerzo económico que la Universidad está realizando en este sentido y lo consideran como una importante oportunidad para los académicos permanentes.

Por otra parte, según esta consulta, la casi totalidad de los académicos considera que es un orgullo ser docente de la Universidad (96%). Asimismo, la gran mayoría siente que se valora su trabajo

académico (75%) y se encuentra satisfecho por el apoyo que la Universidad entrega al ejercicio de su docencia (88%). Este último aspecto mejoró en relación con la consulta del año 2004.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Docencia de Pregrado, estableció una meta relacionada con la dotación académica-docente de la Universidad. De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>71</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que esta meta, relacionada con la orientación de las funciones de los académicos, al aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado, se observa un logro del 89% de lo planificado hasta el 2007, correspondiente a:

- La asignación de 24 horas semanales a los académicos permanentes de jornada completa para la realización de actividades curriculares, mediante la reducción de su número a 4, sumadas una hora por cada actividad para atención de estudiantes y otra para trabajo en equipo.
- El aumento progresivo de una hora por actividad curricular para la atención de estudiantes por los académicos adjuntos, a partir del año 2007, finalizando el año 2011.

Para el cumplimiento de esta meta, sólo falta presentar la propuesta de distribución de la jornada de los académicos permanentes no destinada a la realización de actividades curriculares.

En virtud de los antecedentes evaluativos antes expuestos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con criterios claros y establecidos para la proyección de las dotaciones de académicos permanentes y adjuntos, así como respecto de las funciones de las que son responsables en su desempeño.

También, cuenta con orientaciones, instancias, reglamentaciones, procedimientos y estándares de formación académica claros y establecidos, para el reclutamiento, selección y contratación de su personal académico, así como con instancias, reglamentaciones y procedimientos para el seguimiento, evaluación y renovación de su personal académico. La dotación de académicos es adecuada a las necesidades de la docencia y el personal de apoyo a la docencia ha mejorado su dotación en proporción a la matrícula de estudiantes.

Las instancias, reglamentaciones y procedimientos que regulan el perfeccionamiento de los académicos son claros. Los académicos permanentes tienen acceso al financiamiento de estudios de postgrado, especialmente para estudios de doctorado, mediante un programa de becas.

Sin embargo, a través de la evaluación y la consulta a informantes claves, también se detectó que se deben mejorar las estrategias de reclutamiento del personal adjunto, con la finalidad de dar cumplimiento al estándar establecido para su formación de postgrado.

Es necesario realizar un seguimiento y evaluación sistemática de los resultados de las actividades de perfeccionamiento de los académicos, en términos de su impacto en las prácticas docentes, y en particular, en la producción académica.

Falta implementar la evaluación del desempeño de los académicos adjuntos por parte de los directivos, para los cuales sólo se encuentra en aplicación la evaluación en opinión de los estudiantes. Los académicos y estudiantes perciben que la dotación de académicos es insuficiente para la docencia.

---

71. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

## 2.5. Estudiantes

La Universidad logra niveles adecuados de progresión de sus estudiantes de pregrado, según las tasas de retención, tasas de titulación y tiempo real de titulación, aunque su evolución no refleja, en general, cambios sustanciales: el tiempo real de titulación presenta una leve tendencia a la baja; las tasas de retención se han mantenido relativamente estables; y las tasas de titulación si bien presentan una tendencia al alza entre los años 2003 y 2006, en el año 2007 se observa una baja significativa.

De hecho, en la consulta a informantes claves, la gran mayoría de los estudiantes declara que es un orgullo ser estudiante de su programa de formación (86%) y que está satisfecho con el apoyo recibido en sus estudios en la Universidad (76%). La mayoría de ellos está completamente satisfecho con la formación que ha recibido (69%) y que si tuviera la oportunidad y los recursos para elegir otra vez donde estudiar su programa, nuevamente optaría por la Universidad (64%).

En relación con la disponibilidad de recursos educacionales para los programa de pregrado, tanto los volúmenes por alumnos en biblioteca, la cobertura de la bibliografía de las actividades curriculares y el número de alumnos por computador han experimentado mejoras importantes. El espacio disponible por alumno se ha mantenido constante en los últimos años, a pesar del aumento de la matrícula de estudiantes en los últimos dos años.

En particular, la evolución de los indicadores de disponibilidad de volúmenes y de cobertura de la bibliografía, reflejan el avance realizado hasta el momento, en relación con una de las debilidades señaladas en la anterior acreditación institucional<sup>72</sup>, que hizo referencia a que la biblioteca, a pesar del incremento observado en el número de volúmenes, no lograba cubrir las necesidades de la matrícula de estudiantes ni se había avanzado significativamente en la actualización de los títulos. En este último aspecto, se encuentra pendiente la definición de un mecanismo que permita realizar su seguimiento.

En este sentido, de acuerdo a la consulta a informantes claves, aunque sólo una minoría de los académicos (26%) declara haber solicitado la compra de libros para las actividades curriculares que imparten, la mayoría de ellos (60%) consideran que la biblioteca se hace cargo de los requerimientos de bibliografía de manera eficiente, valoración que aumentó respecto de la alcanzada en la consulta del año 2004.

Por su parte, según esta consulta, la casi totalidad de los estudiantes (91%) opina que el trato en biblioteca es amable y el 49,8% de ellos, considera que los libros que son requeridos en las actividades curriculares que cursan se encuentran en biblioteca y que existen instancias que garantizan una adecuada consideración de sus opiniones para mejorar el servicio de biblioteca (57%). La primera y la última de estas valoraciones son mayores a las existentes en la consulta del año 2004.

Respecto de las instalaciones e implementos para la docencia, la mayoría de los estudiantes considera que: las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de estudiantes (63%); se cuenta con medios audiovisuales suficientes para el apoyo a la docencia (73%); y los laboratorios, talleres y otras instalaciones necesarias están correctamente implementados (64%). Los dos primeros aspectos mejoraron en relación con la consulta del año 2004.

---

72. CNAP, Acuerdo de Acreditación N° 29, Octubre 2007.

En relación con los laboratorios de computación, en la consulta, la gran mayoría de los estudiantes (90%) considera que el trato dado en este servicio es amable y la mayoría (62%) opina que existen instancias que garantizan una adecuada consideración de sus opiniones para mejorar el servicio de los laboratorios de computación. Esta valoración, en ambos casos, es mayor a la obtenida en la consulta del año 2004.

A su vez, en la misma consulta, la gran mayoría de los estudiantes (82%) señala que la atención recibida en la oficina de atención al estudiante es amable en el trato y la mayoría (63%) que existen instancias que garantizan una adecuada consideración de sus opiniones para mejorar el servicio. En el primer caso, la valoración es menor a la existente en la consulta del año 2004, pero en el segundo caso, ella es mayor.

Respecto de las ayudas y créditos para el financiamiento estudiantil, la Universidad, en los últimos cuatro años, con sus propios recursos destinó para estos efectos el 7% de los ingresos recibidos por concepto de derechos y aranceles. No obstante, por la participación de la institución en el sistema de financiamiento de la educación superior con aval institucional y del Estado, se hace necesario una revisión de la actual política de ayudas estudiantiles.

A este respecto, de acuerdo a la consulta a informantes claves, la gran mayoría de los estudiantes (76%) opina que el trato dado en bienestar institucional es amable y la mayoría de ellos (55%) señalan que existen instancias que garantizan una adecuada consideración de sus opiniones para mejorar el servicio. En ambos casos, esta valoración es mayor a la alcanzada en la consulta del año 2004.

Por otra parte, los estudiantes, según esta consulta, reconocen la existencia de un sistema de buzones para la recepción de sus sugerencias y reclamos, pero señalan no conocer sus resultados ni el número de estudiantes que los emplean, o si las sugerencias o reclamos que se realizan por su intermedio son resueltos.

El actual Plan de Desarrollo Estratégico, en su Programa de Docencia de Pregrado, estableció tres metas relacionada con los estudiantes de pregrado de la Universidad. De acuerdo a la evaluación del grado de avance<sup>73</sup> realizado para los dos primeros años de vigencia del referido plan, se constata que la meta referida al aumento de la oferta de actividades curriculares electivas y al reconocimiento de las actividades de autoformación emprendidas por los estudiantes, alcanza un logro del 78% de lo planificado al año 2007. Al respecto, los avances alcanzados son:

- La presentación y aprobación de una propuesta de sistema de reconocimiento de créditos de autoformación.
- La oferta de actividades curriculares electivas en más de un uno por ciento del total de actividades.

Para el cumplimiento de esta meta, se encuentran en desarrollo las acciones relacionadas con: la formulación, implementación y evaluación de una propuesta de promoción y gestión de actividades curriculares electivas; y la implementación y evaluación del sistema de reconocimiento de créditos de autoformación.

En un segundo nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el aumento de la cobertura, disponibilidad y uso de las colecciones de biblioteca, con un logro del 72% de lo planificado al año

---

73. Dirección de Planificación y Desarrollo, Estado de Avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 – 2010, Junio 2008.

2007. Al respecto, se ha superado el estándar referente al número de volúmenes por estudiante y se está avanzando en el aumento de la cobertura de la bibliografía básica; el número de suscripciones de revistas; y en el número de préstamos bibliotecarios. También se está formulando una propuesta de desarrollo de las colecciones de biblioteca.

En un menor nivel de avance, equivalente al 67% de lo planificado, se encuentran la meta relacionadas con la promoción de la participación estudiantil en sus organizaciones, encontrándose en desarrollo la elaboración de una propuesta de promoción de la organización estudiantil, para su posterior implementación.

En virtud de los antecedentes evaluativos antes expuestos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con normativas y estipulaciones que regulan la progresión de los estudiantes en sus estudios, así como información para realizar el seguimiento de dicha progresión. Los indicadores de retención, titulación y tiempo real de titulación presentan niveles razonables, en atención a las características de los programas de las distintas áreas en que se ofrecen los programas de pregrado.

También cuenta con los servicios y recursos necesarios para la formación complementaria de los estudiantes y el apoyo de la docencia, los que han experimentado una evolución positiva en términos de sus principales indicadores. Existe un mecanismo establecido para conocer la opinión que tienen los estudiantes de los servicios y recursos de apoyo a la docencia.

Sin embargo, a través de la evaluación y la consulta a informantes claves, también se detectó que los estudiantes no tienen claridad de lo que ocurre efectivamente con los reclamos y sugerencia que realizan.

## **2.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia**

La Universidad, en su nueva política de investigación estableció un conjunto de aspectos en los que esta actividad debiera impactar positivamente en la calidad de la docencia. A partir de estas orientaciones, la Dirección de Investigación y Postgrado y la de Docencia de Pregrado, en conjunto con las unidades académicas, se encuentran definiendo los mecanismos de seguimiento de estas dimensiones para la evaluación de sus impactos en la docencia de pregrado.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, los académicos no comparten una misma opinión sobre la disponibilidad de información sistematizada que les permita garantizar la utilización de resultados de las investigaciones en los procesos docentes. Un 40% opina que la información está disponible y un 45% discrepa de esa situación. Esto significa una apreciación más crítica de la que se manifestó en la consulta del año 2004.

Finalmente, la Universidad viene realizando desde el año 2001 estudios bianuales sobre la inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado, cuyos resultados indican adecuados niveles de empleo, remuneración y condiciones de trabajo. Sin embargo, no se ha producido una articulación entre este esfuerzo a nivel institucional y el que realizan las unidades académicas para la vinculación con egresados y empleadores, de manera de generar, de manera sistemática y permanente, información que pueda ser empleada en el mejoramiento de los planes y programas de estudio y de las prácticas docentes.

En virtud de los antecedentes evaluativos antes expuestos, es posible afirmar que la Universidad ha establecido, como parte de su Política de Investigación, orientaciones y procedimientos que permiten

fortalecer los vínculos entre la investigación y la docencia de pregrado. Asimismo, cuenta con estudios respecto a la inserción laboral de sus egresados y está participando en redes que permitirá contar, en el futuro, con más información relevante para el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado.

Sin embargo, a través de la evaluación y la consulta a informantes claves, también se detectó que una mayoría de académicos manifiesta que no cuenta con información sistematizada que permita garantizar la utilización de resultados de las investigaciones en los procesos docentes. Aún no existe evidencia registrada sobre las acciones que emprenden las unidades académicas en la vinculación con los egresados y sus empleadores y falta evaluar los mecanismos que se están empleando para incentivar la participación de los egresados en los programas de postgrado y de formación continua que les ofrece la Universidad.

### 3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En consideración a los antecedentes hasta aquí presentados, es posible establecer que las principales **fortalezas** logradas por la Universidad en el desarrollo de sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, en cada una de las líneas de la docencia de pregrado evaluadas anteriormente, son las siguientes:

1. La Universidad, en concordancia con su proyecto institucional, cuenta con propósitos claros en la docencia de pregrado, definidos en su proyecto institucional y cuenta con un Modelo de Formación, que orienta y regula los perfiles de los programas de pregrado, la organización de la docencia y la gestión de los servicios de apoyo. Asimismo, existe una definición clara de su destinatario objetivo.
2. Para la definición del perfil de egreso y el diseño de los programas de pregrado, la Universidad cuenta con instancias y mecanismos claros para asegurar su calidad y factibilidad. También cuenta con procedimientos establecidos que aseguran la renovación de sus planes de estudios y una adecuada asignación de recursos humanos, materiales y financieros para el funcionamiento de los programas.
3. En el proceso de enseñanza, la Universidad ha establecido un adecuado sistema de selección y admisión, consistente con su destinatario objetivo. Los métodos pedagógicos, las tecnologías de enseñanza y los procedimientos de evaluación empleados por sus académicos garantizan el aprendizaje de los estudiantes y una adecuada inserción laboral a su egreso.
4. La Universidad certifica la calidad de la formación de sus programas de Pregrado mediante su acreditación.
5. La dotación de académicos de la Universidad es adecuada en cantidad y calidad para las funciones de docencia y se encuentra comprometida con el proyecto institucional. Existen políticas y mecanismos apropiados para su selección y contratación, y los recursos disponibles para su perfeccionamiento son significativos.
6. La progresión de los estudiantes en la Universidad, es adecuada en términos de retención, titulación y permanencia. Los estudiantes manifiestan su satisfacción tanto por la formación recibida como por los servicios y recursos que la Universidad ofrece en apoyo a la docencia, en especial por el mejoramiento de los recursos tecnológicos.
7. En la información disponible para el mejoramiento de la calidad de la docencia, la Universidad ha establecido el estudio permanente de la inserción laboral de sus egresados.

Sin embargo, también es posible constatar las siguientes **debilidades** principales de la Universidad en el aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado, en cada una de las líneas evaluadas:

1. La decisión institucional de diversificar la oferta de programas de pregrado aún no encuentra plena coincidencia en la comunidad académica, en especial respecto de la ampliación de la Universidad a otras áreas del conocimiento.
2. En la implementación del Modelo de Formación aún no se cuenta con mecanismos claros que permitan la evaluación de sus resultados y corregir las deficiencias que se detecten. En la comunidad académica existen dudas respecto de la adopción de un currículo orientado a las competencias.
3. Las acciones que la Universidad realiza para el aseguramiento de la calidad en los procesos de enseñanza no siempre tienen establecidos mecanismos de seguimiento de los indicadores establecidos para la evaluación de sus resultados.
4. Los instrumentos empleados para la evaluación del desempeño docente de los académicos permanentes presentan deficiencias para que sus resultados puedan ser utilizados plenamente en la toma de decisiones de la gestión académica. Los académicos adjuntos aún no son incorporados al sistema de evaluación del personal.
5. El espacio disponible para el estudio autónomo de los estudiantes no es suficiente y no se han establecido mecanismos que aseguren que una mayor disponibilidad y cobertura de la bibliografía reflejen la actualización de los títulos requeridos en los programas de estudio.
6. El seguimiento del impacto de las actividades de investigación en la docencia es aún insuficiente. Asimismo, no se han establecido mecanismos para el seguimiento de los egresados y la vinculación con los empleadores, que permitan sistematizar las acciones que en este sentido realizan las unidades académicas.

## AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

### 1. AVANCES INSTITUCIONALES

El Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2006 – 2010 estableció tres propósitos principales en los ámbitos de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio:

- 1° Ampliar la oferta de programas en todos sus niveles (pregrado, postgrado y continua), en un mayor número de áreas del conocimiento, de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, aumentando a 4.500 la matrícula de estudiantes.
- 2° Fomentar la investigación en las unidades académicas y el desarrollo de las capacidades investigativas de los académicos, para su inserción en el sistema nacional de ciencia y tecnología.
- 3° Fomentar la participación en redes universitarias, la actualización de los académicos, la formación continua de los egresados, el servicio a la comunidad local, la producción editorial y, en especial, la vinculación de la Universidad y sus unidades con la red de obras salesianas.

Para el cumplimiento de estos propósitos se consideró un conjunto de objetivos y metas en los ámbitos del desarrollo académico y de la gestión institucional, organizados en torno a tres programas de actividades en cada uno de estos dos ámbitos.

En el ámbito del desarrollo académico los tres programas considerados corresponden a: docencia de pregrado; investigación y docencia de postgrado; y vinculación con el medio. Para el ámbito de la gestión institucional, los tres programas contemplados son: gobierno universitario; personal y bienestar institucional; y finanzas y recursos institucionales.

De acuerdo a la metodología empleada para la evaluación del estado de avance<sup>74</sup> del Plan de Desarrollo Estratégico, en relación con las acciones definidas para el cumplimiento de las metas que contemplan los programas de actividades, se han considerado cuatro situaciones posibles: no iniciada, en inicio, en proceso y cumplida.

A las acciones no iniciadas se ha asignado un valor de 0; a las que se encuentran en inicio, el equivalente a un tercio de su cumplimiento; a las que se encuentran en desarrollo, dos tercios; y a las cumplidas, verificadas mediante el correspondiente indicador de logro, se le ha asignado un valor equivalente a 1. El resultado obtenido en cada meta se ha expresado en porcentaje para expresar su grado de cumplimiento, de 0% cuando la acción no ha sido iniciada hasta 100% cuando ha sido cumplida.

A partir de estas consideraciones, el Plan de Desarrollo Estratégico, en sus dos primeros años de su vigencia, correspondientes a los años 2006 y 2007, evidencia un grado de avance equivalente al 73% de lo planificado. Por su parte, Los ámbitos de desarrollo académico y gestión institucional presentan similares grado de avance, con un 73% de lo planificado hasta el año 2007, para el primero y un 74% para el segundo.

Esta situación implica que el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico presenta, hasta el momento, un retraso respecto de lo programado.

---

74. Estado de Avance del Plan de Desarrollo en el período 2006 – 2007, junio 2008.

Los programas de actividades que contemplan los ámbitos de desarrollo académico y gestión institucional, presentan grados de avance relativamente similares. Como se consigna en la tabla N° 1, el mayor grado de avance se observa en los programas de docencia de pregrado y de finanzas y recursos institucionales, con un 75% de cumplimiento de lo planificado hasta el año 2007.

El programa de investigación y docencia de postgrado presenta el más bajo grado de avance, con un 57% de cumplimiento de lo planificado. Los demás programas presentan un avance que fluctúa entre el 72% y 74% de cumplimiento.

TABLA N° 1: ESTADO DE AVANCE DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Programa	Grado de Avance
Docencia de Pregrado	75%
Investigación y Postgrado	57%
Vinculación con el Medio	74%
<b>Desarrollo Académico</b>	<b>73%</b>
Gobierno Universitario	74%
Personal y Bienestar Institucional	72%
Finanzas y Recursos Institucionales	75%
<b>Gestión Institucional</b>	<b>74%</b>
<b>Plan de Desarrollo Estratégico</b>	<b>73%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Estratégico estableció un conjunto de indicadores para evaluar el cumplimiento de sus tres propósitos principales. Aún cuando para estos indicadores no se establecieron estándares de cumplimiento, se presenta a continuación, los valores alcanzados en los años 2006 y 2007.

#### a) Indicadores en el ámbito de la Docencia

Porcentaje de ocupación de vacantes por matrícula de nuevos estudiantes en los programas de formación.

Año	2006	2007
Pregrado	97%	126%
Postgrado	105%	103%
Formación Continua	84%	94%

Porcentaje de estudiantes de cada cohorte que cursa estudios hasta el último año de su programa de formación.

Año	2006	2007
Pregrado	65%	72%
Postgrado	67%	66%

Porcentaje de egresados de los programas de formación ocupados en cargos relacionados con su profesión.

Año	2006	2007
Indicador Observado	90%	88%

## b) Indicadores en el ámbito de la Investigación

Porcentaje de académicos de jornada completa con el grado de doctor.

Año	2006	2007
Indicador Observado	10%	11%

Porcentaje de proyectos de investigación financiados con fondos externos.

Año	2006	2007
Indicador Observado	14%	63%

Porcentaje del gasto de operación destinado a las actividades de investigación.

Año	2006	2007
Indicador Observado	0,6%	0,9%

## c) Indicadores en el ámbito de la Vinculación con el Medio

Porcentaje del gasto de personal destinado a la actualización de académicos.

Año	2006	2007
Indicador Observado	s/i	s/i

Porcentaje de egresados de los programas de pregrado matriculados en programas de postgrado y formación continua.

Año	2006	2007
Postgrado	76%	24%
Formación Continua	61%	33%

Número anual de libros editados por Ediciones UCSH.

Año	2006	2007
Postgrado	12	10

Número de publicaciones periódicas indexadas en Red SciELO.

Año	2006	2007
Postgrado	1	1

Número anual de proyectos conjuntos con la red de obras salesianas.

Año	2006	2007
Postgrado	s/i	s/i

A continuación se indica el detalle de los avances realizados en cada uno de los programas del ámbito de desarrollo académico y de gestión institucional, respectivamente.

### 1.1. Avances en los Programas de Desarrollo Académico

El Plan de Desarrollo Estratégico establece como objetivo para el ámbito académico, la ampliación de su desarrollo a nuevas áreas del conocimiento; su consolidación en las áreas de educación y ciencias sociales y el mejoramiento de la calidad académica.

De acuerdo al estado de avance<sup>75</sup> de los tres programas que comprende, se ha logrado un cumplimiento equivalente al 73% de lo planificado. En particular, el programa de docencia de pregrado alcanza un grado de avance del 75% de lo planificado, el programa de vinculación con el medio un 74% y el programa de investigación y docencia de postgrado un 57%.

A continuación se reseña en detalle los avances alcanzados en cada uno de estos programas.

#### a) Programa de Docencia de Pregrado

El objetivo del programa de docencia de pregrado apunta a una mejora continua de los procesos docentes y de desarrollo curricular, en función de las características, progresión y resultados en el aprendizaje de los estudiantes y de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, mediante el desarrollo de dos acciones principales:

- Fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la docencia.
- Incorporación de innovaciones en los métodos de enseñanza.

Para este efecto, se establecieron 13 metas, las que presentan el siguiente grado de avance:

TABLA N° 2: GRADO DE AVANCE DE LAS METAS DEL PROGRAMA DE DOCENCIA DE PREGRADO

Metas	Grado de Avance
Aumentar la matrícula de estudiantes entre los destinatarios del proyecto institucional ampliando y diversificando la oferta de programas de pregrado.	82%
Incrementar la participación de estudiantes de pregrado en la jornada vespertina, desarrollando oportunidades de continuidad de estudio para egresados de la formación técnica y adecuando la presencialidad en clases para los estudiantes de esta jornada.	73%
Finalizar los procesos de adecuación de los planes de estudios de pregrado al Modelo de Formación, identificando perfiles intermedios de formación e incorporando procedimientos de evaluación de las competencias intermedias como de egreso.	93%
Implementar innovaciones en los métodos de enseñanza de los programas de estudios, adecuando la didáctica y las metodologías de evaluación del aprendizaje, aumentando el uso de recursos tecnológicos e implementando un programa para el acompañamiento de los estudiantes.	67%
Mejorar los resultados de los procesos de formación en los programas de pregrado, en términos del rendimiento académico de los estudiantes en las actividades curriculares, la progresión de sus estudios y el nivel de inserción laboral de sus egresados.	80%

75. Estado de Avance del Plan de Desarrollo en el período 2006 – 2007, junio 2008.

Metas	Grado de Avance
Mejorar la coherencia de los planes de estudio de pregrado, actualizando los programas de estudio de las actividades curriculares mínimas y evaluando periódicamente la pertinencia de sus objetivos y contenidos.	56%
Potenciar la autonomía de los estudiantes mediante la oferta de actividades curriculares optativas interplanes, estableciendo mecanismos de certificación de especialidades e integrando en esta oferta las correspondientes a los programas de formación continua y de postgrado.	22%
Aumentar la oferta de actividades curriculares electivas que promuevan la integración cultural, la participación cívica, la expresión artística y la práctica deportiva de los estudiantes en su formación, reconociendo en dicha calidad, las actividades de autoformación emprendidas por los estudiantes.	78%
Promover la participación de los estudiantes en sus organizaciones gremiales y otras agrupaciones afines a sus intereses, promoviendo y financiando el desarrollo de proyectos estudiantiles autónomos.	50%
Definir un modelo de prácticas que incentive la profesionalización temprana y permita la evaluación del estudiante en el desempeño de un cargo profesional en el nivel final de su formación.	67%
Orientar las funciones de los académicos, principalmente, al aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado, de acuerdo a la Política Institucional de Personal.	89%
Consolidar las capacidades autoevaluativas de las unidades académicas, desarrollando estudios de los procesos docentes, integrando en un sistema las acciones de evaluación de la docencia, de los recursos de aprendizaje y de los servicios estudiantiles, estableciendo mecanismos e indicadores para su seguimiento e incorporando los programas de pregrado al sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	80%
Aumentar la cobertura, disponibilidad y uso de las colecciones de biblioteca en sus distintos formatos, así como el acceso de estudiantes y académicos a los recursos de información en redes y sistemas computacionales.	72%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo

Del análisis realizado respecto de la ejecución de las acciones contempladas en cada una de estas metas y el cumplimiento de los indicadores establecidos para su verificación, se puede constatar un grado de avance equivalente al 75% de lo planificado hasta el año 2007.

Al respecto, el mayor grado de avance se observa en la relacionada con la adecuación de los planes de estudios de pregrado al Modelo de Formación, habiéndose alcanzado un avance del 93% de lo planificado hasta el año 2007. Específicamente, los avances logrados se refieren a:

- La presentación de proyectos de adecuación curricular al Modelo de Formación en 12 programas de pregrado; su evaluación por el Comité Curricular Institucional; la aprobación de los mismos por resolución de la Vicerrectoría Académica; y su posterior implementación por las unidades académicas.
- La presentación de los proyectos de nuevos programas de formación formulados de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación, según las guías establecidas para tal efecto por el Comité Curricular Institucional.
- La aprobación por resolución de Rectoría de los documentos Bases del Plan Común de la UCSH y Organización y Gestión del Plan Común de Universidad, y la creación de una coordinación en la anterior Dirección Académica para operacionalizar su implementación.

Para el cumplimiento de esta meta, sólo resta terminar el rediseño de los procesos de información asociados a la caracterización de los estudiantes nuevos y su nivel de competencias al ingreso.

En un segundo nivel de avance se encuentra la meta relacionada con la orientación de las funciones de los académicos, al aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado, con un avance observado del 89% de lo planificado hasta el 2007, correspondiente a:

- La asignación de 24 horas semanales a los académicos permanentes de jornada completa para la realización de actividades curriculares, mediante la reducción de su número a 4, sumadas una hora por cada actividad para atención de estudiantes y otra para trabajo en equipo.
- El aumento progresivo de una hora por actividad curricular para la atención de estudiantes por los académicos adjuntos, a partir del año 2007, finalizando el año 2011.

Para el cumplimiento de esta meta está en proceso la formulación de una propuesta de continuidad de estudios para titulados técnicos, en los programas de Educación Parvularia y Trabajo Social.

En un tercer nivel de avance se encuentra la meta relacionada con la orientación de las funciones de los académicos, al aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado, con un avance observado del 89% de lo planificado hasta el 2007, correspondiente a:

- La asignación de 24 horas semanales a los académicos permanentes de jornada completa para la realización de actividades curriculares, mediante la reducción de su número a 4, sumadas una hora por cada actividad para atención de estudiantes y otra para trabajo en equipo.
- El aumento progresivo de una hora por actividad curricular para la atención de estudiantes por los académicos adjuntos, a partir del año 2007, finalizando el año 2011.

Para el cumplimiento de esta meta, sólo falta presentar la propuesta de distribución de la jornada de los académicos permanentes no destinada a la realización de actividades curriculares.

En un tercer nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el aumento de la matrícula de estudiantes de pregrado, logrando un 82% de lo planificado, correspondiente a:

- La apertura de los programas de Derecho y Técnico Universitario en Educación Social.
- El aumento de la matrícula por sobre los mil nuevos estudiantes.

Para el cumplimiento de esta meta sólo resta por aprobar los nuevos programas de Pedagogía en Educación Técnico Profesional, Pedagogía en Ciencias, Kinesiología y Fonoaudiología, cuyos proyectos serán presentados al Consejo Universitario para su sanción, en el transcurso del año 2008, salvo el correspondiente al programa de Pedagogía en Ciencias, que por la reciente adjudicación de un proyecto Mecesup\_2, para su diseño en base a competencias, será presentado en el año 2009.

En un cuarto nivel de avance, con un cumplimiento del 80% de lo planificado, se encuentran las metas relacionadas con: el mejoramiento de los resultados de los procesos de formación en los programas de pregrado; y la consolidación de las capacidades autoevaluativas de las unidades académicas.

Respecto de la primera de estas metas, se verifican avances en el rediseño del programa de inducción de estudiantes nuevos y su implementación, y en el estudio anual de la inserción laboral de los egresados. Está en desarrollo una propuesta de oferta de talleres de autoformación para la superación de debilidades en los estudiantes nuevos, y se ha iniciado la formulación de una propuesta de mecanismo e indicadores para el seguimiento del rendimiento y progresión de los estudiantes.

En relación con la segunda meta, los avances observados se refieren a la obtención de la acreditación en los programas presentados, en un plazo superior a tres años en promedio; y al monitoreo y seguimiento de los planes de mejora en los programas acreditados. Se encuentra en proceso la formulación de un sistema de estudio y evaluación de la docencia; la presentación de los programas en condición de acreditarse; y la definición del tiempo dedicado a la autoevaluación en las unidades académicas.

En un quinto nivel de avance se encuentra la meta referida al aumento de la oferta de actividades curriculares electivas y al reconocimiento de las actividades de autoformación emprendidas por los estudiantes, con un avance del 78% de lo planificado al año 2007. Al respecto, los logros alcanzados son:

- La presentación y aprobación de una propuesta de sistema de reconocimiento de créditos de autoformación.
- La oferta de actividades curriculares electivas en más de un uno por ciento del total de actividades.

Para el cumplimiento de esta meta, se encuentran en desarrollo las acciones relacionadas con: la formulación, implementación y evaluación de una propuesta de promoción y gestión de actividades curriculares electivas; y la implementación y evaluación del sistema de reconocimiento de créditos de autoformación.

En un sexto nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el incremento de la participación de estudiantes de pregrado en la jornada vespertina, con un cumplimiento del 73% de lo planificado al año 2007. Estos avances corresponden a:

- La renovación curricular de los programas de la Escuela de Administración y la superación de la meta de 50 nuevos estudiantes en sus programas.
- La aprobación e implementación de una nueva modalidad de presencialidad para los programas de la jornada vespertina.

Para el cumplimiento de esta meta está en proceso la formulación de una propuesta de continuidad de estudios para titulados técnicos, en los programas de Educación Parvularia y Trabajo Social.

En un séptimo nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el aumento de la cobertura, disponibilidad y uso de las colecciones de biblioteca, con un logro del 72% de lo planificado al año 2007. Al respecto, se ha superado el estándar referente al número de volúmenes por estudiante y se está avanzando en el aumento de la cobertura de la bibliografía básica; el número de suscripciones de revistas; y en el número de préstamos bibliotecarios. También se está formulando una propuesta de desarrollo de las colecciones de biblioteca.

En un octavo nivel de avance, equivalente al 67% de lo planificado, se encuentran las metas relacionadas con:

- La implementación de innovaciones en los métodos de enseñanza de los programas de estudio.
- La definición de un modelo de prácticas tempranas y profesionales para los programas de pregrado.

Respecto de la primera de estas metas, se encuentran en proceso la formulación de una propuesta de innovaciones pedagógicas para los programas de pregrado, para su posterior implementación. En la segunda meta, se encuentra en elaboración una propuesta de modelo de prácticas tempranas y profesionales para los programas de pregrado. En la tercera meta, están en desarrollo la elaboración de una propuesta de promoción de la organización estudiantil, para su posterior implementación.

En un noveno nivel de avance se observa la meta relacionada con la mejora de la coherencia de los planes de estudio de pregrado, alcanzando un 56% de cumplimiento de lo planificado. En particular, se avanzó en la incorporación de la dimensión coherencia de la actividad curricular en la evaluación de la docencia en opinión de los estudiantes. Se encuentran en proceso las acciones referidas al mejoramiento de los procesos de programación y evaluación de las actividades curriculares.

En un décimo lugar de avance, se encuentra la meta relacionada con la promoción de la participación de los estudiantes en sus organizaciones, verificándose un logro del 50% de lo planificado.

El menor grado de avance, alcanzado sólo a un 22% de lo planificado, se observa en la meta relacionada con el fortalecimiento de la autonomía de los estudiantes de pregrado. Se encuentran en una etapa de inicio, las actividades relacionadas con la certificación de especializaciones a través de la oferta de actividades curriculares optativas; y la incorporación a la oferta de actividades optativas del pregrado, las de los programas de postgrado y formación continua.

#### b) Programa de Investigación y Postgrado

El objetivo del programa de investigación y docencia de postgrado, apunta, por una parte, al mejoramiento de las capacidades investigativas de los académicos y su participación en el sistema nacional de ciencia y tecnología, y por otra, a la ampliación de la oferta y la matrícula de los programas de postgrado.

Para ello se establecieron para este programa 7 metas, las que presentan el siguiente grado de avance:

TABLA N° 3: GRADO DE AVANCE DE LAS METAS DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Metas	Grado de Avance
Implementar una instancia y una política institucional para la orientación, supervisión y evaluación de los proyectos de investigación y de los programas de postgrado.	100%
Conformar, por unidad académica o área del conocimiento, equipos de investigadores que consoliden líneas de investigación dentro de sus opciones disciplinares o profesionales, vinculándose a una red de investigación relevante en su ámbito y accediendo anualmente a fondos para el financiamiento de sus proyectos de investigación.	67%
Difundir anualmente los avances o resultados de cada proyecto de investigación, mediante la publicación de un artículo en revistas indexadas en las redes reconocidas por CONICYT y la ponencia en un evento académico externo relevante.	67%
Organizar anualmente, por cada área del conocimiento, un evento académico institucional para la difusión de las actividades de investigación propias y otras externas de relevancia.	33%

Metas	Grado de Avance
Definir un Modelo de Formación para la formación de postgrado, que identifique sus principales orientaciones, los perfiles de sus estudiantes y académicos, la organización curricular de los programas de postgrado y su gestión.	0%
Aumentar la oferta y matrícula de los programas de magíster, principalmente con participación de egresados de la Universidad, evaluando la factibilidad de un programa de Doctorado en Educación.	67%
Acreditar los programas de postgrado, conformando dotaciones de académicos permanentes, vinculados a actividades de investigación y de vinculación con el medio.	0%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo

Del análisis realizado respecto de la ejecución de las acciones contempladas en cada una de estas metas y el cumplimiento de los indicadores establecidos para su verificación, se puede constatar un grado de avance equivalente al 57% de lo planificado hasta el año 2007.

Al respecto, la meta relacionada con la implementación de una instancia y una política institucional de investigación se encuentra plenamente cumplida, al haberse aprobado la Política de Investigación de la Universidad y creado la Dirección de Investigación y Postgrado.

En un segundo nivel de avance, con un logro equivalente al 67% de lo planificado hasta el 2007, se encuentran las metas relacionadas con: la conformación de equipos de investigación; la difusión de los resultados de la investigación mediante publicaciones; y el aumento de la oferta y matrícula en los programas de magíster. En todas estas metas las acciones indicadas para su cumplimiento se encuentran actualmente en desarrollo.

En un tercer nivel de avance, se encuentra la meta relacionada con la organización de eventos académicos para la difusión de los resultados de la investigación, observándose un 33% de cumplimiento de lo planificado hasta el año 2007, por estar recién iniciándose la formulación de una propuesta.

Sin avances, hasta el momento, se encuentran las metas relacionadas con la definición de un Modelo de Formación para los programas de postgrado y la conformación de una dotación de académicos permanentes para su posterior acreditación.

### c) Programa de Vinculación con el Medio

El objetivo del programa de vinculación con el medio, busca el establecimiento de convenios de cooperación e integración, la actualización de los académicos y el intercambio de estudiantes para desarrollo y difusión de la producción académica de la Universidad. Para ello se establecieron para este programa las siguientes metas:

Para ello se establecieron para este programa 7 metas, las que presentan el siguiente grado de avance:

TABLA Nº 4: GRADO DE AVANCE DE LAS METAS DEL PROGRAMA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Metas	Grado de Avance
Implementar una instancia y una política institucional de orientación, coordinación y supervisión de las acciones de vinculación con el medio.	42%
Ejecutar anualmente con la red de obras salesiana, proyectos de cooperación e integración, en los ámbitos de estudio, asesoría y formación.	100%
Desarrollar proyectos de cooperación e integración, prioritariamente con las redes institucionales afines, para la actualización de académicos y el intercambio de estudiantes.	83%
Implementar mecanismos de vinculación permanente con los egresados y sus empleadores, así como con representantes de los sectores sociales afines al proyecto institucional.	67%
Aumentar la oferta y matrícula de los programas de formación continua, principalmente con participación de egresados de la Universidad.	100%
Consolidar los programas de formación, servicios y extensión del Centro de Extensión y Servicios, evaluando el impacto de sus acciones.	83%
Incorporar las publicaciones periódicas de la Universidad en el sistema nacional de revistas científicas, consolidando sus niveles de circulación y la edición de las colecciones monográficas.	81%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo

Del análisis realizado respecto de la ejecución de las acciones contempladas en cada una de estas metas y el cumplimiento de los indicadores establecidos para su verificación, se puede constatar un grado de avance equivalente al 74% de lo planificado hasta el año 2007.

En relación con lo anterior, las metas referidas al aumento de la oferta y la matrícula en los programas de formación continua y a la ejecución de proyectos conjuntos con la red salesiana, se encuentran plenamente cumplidas. Los avances logrados fueron:

- En la primera meta, entre los años 2006 y 2007, el número de programas de formación continua se incrementó en un 33% y su matrícula aumento en un 75%.
- En la segunda meta, entre los años 2006 y 2007 se han establecido y ejecutado convenios para la realización de estudios de pregrado, postgrado y formación continua, tanto para religiosos salesianos como profesores de colegios salesianos; la participación de académicos de la Universidad en las obras salesianas; y el traspaso de la gestión del Centro de Formación Técnica Salesianos Don Bosco, por la Universidad.

En un segundo nivel de avance, con un 83% de cumplimiento de lo planificado hasta el año 2007, se encuentran las metas relacionadas con la consolidación de los programas del Centro de Extensión y Servicios y el desarrollo de proyectos de intercambio con redes institucionales afines.

Respecto de la primera de estas metas, se aprobó y ejecutó la reorganización del Centro y se encuentra en proceso la formulación de una propuesta de desarrollo de los programas de servicio y extensión. En relación con la segunda meta, entre los años 2006 y 2007, 26 estudiantes de la Universidad participaron en programas de intercambio con universidades nacionales y extranjeras, recibiendo a 34 estudiantes extranjeros. Respecto del intercambio de académicos sólo se ha recibido la visita de un académico extranjero en los dos años.

En un tercer nivel de avance se observa la meta relacionada con la incorporación de las publicaciones periódicas de la Universidad al sistema nacional de revistas científicas, alcanzando un logro de 81% de lo planificado al año 2007. En tal sentido, los avances están referidos a:

- El aumento del número de canjes de las revistas de la Universidad.
- La publicación por Ediciones UCSH de un promedio anual de 11 libros entre los años 2006 y 2007.
- La promoción y fundación de la Red de Editores Universitarios de Chile y la apertura por parte de Ediciones UCSH del sitio web [Universilibros.cl](http://Universilibros.cl), para la reunión y difusión de la producción editorial de las universidades nacionales.

Para el cumplimiento de esta meta se encuentran en proceso: la catalogación de las revistas de la Universidad en Latindex; la implementación del software de la Red SciELO para la indexación de las revistas en esta red; y el mejoramiento de la gestión comercial de Ediciones UCSH.

En un cuarto nivel de avance, con un logro del 67% de lo planificado al año 2007, se encuentran las metas relacionadas con la implementación de mecanismos de vinculación con los egresados, sus empleadores y sectores afines, para lo cual se encuentra en desarrollo la formulación de una propuesta específica.

El menor nivel de avance, con un cumplimiento de sólo un 42% de lo planificado hasta el año 2007, se encuentra la meta relacionada con la implementación de una instancia y una política de vinculación con el medio. Respecto de la instancia, se resolverá en el marco de la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior de la Universidad, la que debe ser discutida y sancionada por el Consejo Universitario en el transcurso del año 2008. Se encuentran en estado de desarrollo la formulación de una política de vinculación con el medio, para su posterior implementación.

## 1.2. Avances en los Programas de Gestión Institucional

El Plan de Desarrollo Estratégico establece como objetivo para la gestión institucional, el mejoramiento de las políticas y mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad y de la identidad católica y salesiana de la Universidad.

De acuerdo al estado de avance<sup>76</sup> de los tres programas que comprende, se ha logrado un cumplimiento equivalente al 74% de lo planificado. En particular, el programa de finanzas y recursos institucionales alcanza un grado de avance de 75% de lo planificado, el programa de gobierno universitario un 74% y el programa de personal y bienestar institucional un 72%.

A continuación se reseña en detalle los avances alcanzados en cada uno de estos programas.

### a) Programa de Gobierno Universitario

El objetivo del programa de gobierno universitario, en correspondencia con la identidad católica y Salesiana de la Universidad, busca la consolidación de la calidad de la gestión institucional, orientando la toma de decisiones institucional a los resultados de los procesos autoevaluativos y de análisis del medio.

Para ello se establecieron para este programa 4 metas, las que presentan el siguiente grado de avance:

---

76. Estado de Avance del Plan de Desarrollo en el período 2006 – 2007, junio 2008.

TABLA Nº 5: GRADO DE AVANCE DE LAS METAS DEL PROGRAMA DE GOBIERNO UNIVERSITARIO

Metas	Grado de Avance
Fortalecer la participación de los estamentos de la Universidad en los procesos de toma de decisiones institucionales, evaluando periódicamente la estructura y cultura organizacional	89%
Consolidar los procesos de evaluación y planificación institucional mediante un sistema de indicadores de desempeño, orientado al cumplimiento de los propósitos institucionales.	88%
Mejorar el conocimiento que se tiene de la Universidad entre sus destinatario, el medio académico y la opinión pública nacional, mediante la difusión de sus programas, proyectos y actividades.	56%
Consolidar la identidad institucional mediante un estilo de gestión caracterizado por los valores humanistas y cristianos en todos los ámbitos del quehacer universitario, estableciendo mecanismos para la evaluación de su concreción.	50%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo

Del análisis realizado respecto de la ejecución de las acciones contempladas en cada una de estas metas y el cumplimiento de los indicadores establecidos para su verificación, se puede constatar un grado de avance equivalente al 74% de lo planificado hasta el año 2007.

En este sentido, el mayor grado de avance se observa en la meta relacionada con el fortalecimiento de la participación de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones institucionales, habiéndose alcanzado un avance del 89% de lo planificado hasta el año 2007. En particular, los avances logrados se refieren a:

- La evaluación de la estructura del gobierno universitario; la formulación y aprobación de una propuesta para su mejoramiento; y la reforma de los Estatutos de la Universidad en función de dicha propuesta.
- La evaluación de la estructura organizacional superior de la Universidad y la formulación de una propuesta para su mejoramiento.

Para el cumplimiento de esta meta, de acuerdo a lo programado hasta el año 2007, sólo resta que el Consejo Universitario se pronuncie respecto de la mencionada propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior de la Universidad y, en función de su sanción, se realice la reforma del Reglamento Orgánico de la institución. Ambos aspectos están contemplados ser resueltos en el transcurso del año 2008.

En el segundo nivel de avance se encuentra la meta relacionada con la consolidación de los procesos de evaluación y planificación institucional, con un 88% de lo planificado hasta el año 2007. Al respecto, los avances alcanzados corresponden a:

- La aprobación de una propuesta de método y diseño para la planificación estratégica de las unidades académicas y de gestión; su ejecución por dichas unidades; y la obtención de un proyecto, un informe evaluativo y un plan de desarrollo por cada una de ellas.
- La formulación de una propuesta para un sistema de indicadores del desempeño institucional.
- El inicio de estudios anuales de las tendencias en el sistema nacional e internacional de educación superior.

De acuerdo a lo programado en esta meta hasta el año 2007, se encuentra pendiente la aprobación del sistema de indicadores para la evaluación del desempeño institucional y su empleo como estándares de evaluación de las políticas institucionales y de los planes anuales de trabajo. Ambos aspectos serán objeto de análisis en la quinta jornada de evaluación institucional, la que se realizará en julio del año 2008. Asimismo, la creación de una unidad de estudios institucionales, se resolverá en el marco de la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior de la Universidad, señalada anteriormente.

En el tercer nivel de avance está la meta relacionada con la mejora del conocimiento que se tiene de la Universidad entre sus destinatarios, el medio académico y la opinión pública nacional, para la que se indica un avance del 56% de lo planificado hasta el año 2007. El principal avance se verifica en el aumento del número de postulantes a los programas de formación de la Universidad. En un estado inicial se encuentra la formulación de una política y estrategia comunicacional y la aplicación de encuestas de opinión sobre la imagen institucional.

En el último nivel de avance se encuentra la meta relacionada con la consolidación de la identidad institucional de acuerdo a los valores de la Universidad, con un avance del 50% de lo planificado hasta el año 2007. La mayor parte de las acciones contempladas para esta meta se encuentran en ejecución, pero hasta el momento no se han expresado en documentación que permita su verificación. En este sentido, no se ha iniciado la formulación de una propuesta de mecanismos de evaluación de las dimensiones que comprende la identidad institucional.

#### b) Programa de Personal y Bienestar Institucional

El objetivo del programa de personal y bienestar institucional, en concordancia con el proyecto institucional, apunta a la consolidación de una cultura laboral que promueva la calidad, el mejoramiento continuo y las mejores prácticas. Asimismo, contempla el rediseño del sistema de ayudas estudiantiles.

Para ello se establecieron para este programa 4 metas, las que presentan el siguiente grado de avance:

TABLA Nº 6: GRADO DE AVANCE DE LAS METAS DEL PROGRAMA DE PERSONAL Y BIENESTAR INSTITUCIONAL

Metas	Grado de Avance
Implementar un modelo de gestión de competencias aplicado a todo el ciclo de gestión de personal.	83%
Implementar un nuevo sistema de compensaciones del personal sobre la base de sus competencias, formación y desempeño.	56%
Desarrollar un plan de formación integral del personal que permita la nivelación de competencias y el mejoramiento de los estándares de su desempeño.	75%
Reestructurar el sistema de ayudas estudiantiles, complementario al fondo de crédito establecido en la Ley 20.027.	67%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo

De la evaluación realizada en términos de la ejecución de las acciones contempladas en cada una de estas metas y el cumplimiento de los indicadores establecidos para su verificación, se evidencia un grado de avance correspondiente al 72% de lo planificado hasta el año 2007.

El mayor grado de avance ocurre en la meta relacionada con la implementación de un modelo de gestión de competencias aplicado a todo el ciclo de gestión de personal, lográndose un avance del 83% de lo planificado hasta el año 2007. Los avances logrados se refieren particularmente a:

- La elaboración, aprobación, implementación y aplicación de la política de personal de la Universidad.
- La ampliación de los procedimientos de evaluación del desempeño al personal de gestión y el análisis de los resultados de su aplicación.
- La actualización de las descripciones de cargo y su registro en el correspondiente manual.

Para el cumplimiento de esta meta sólo resta avanzar en la definición de las competencias genéricas y de los perfiles de competencias asociados, actividad que se ha iniciado, con la asesoría de una consultora externa, en mayo del año 2008, en el marco del rediseño del sistema de evaluación del desempeño del personal de la Universidad, contemplado para estar en operación en el año 2009.

En el segundo nivel de avance se encuentra la meta relacionada con el desarrollo de un plan de formación integral del personal, con un 75% de lo planificado hasta el año 2007. Al respecto, los avances alcanzados corresponden a:

- La realización de un estudio para la medición del clima laboral en la Universidad.
- La definición, implementación y aplicación de una nueva normativa para la formación de los académicos, de acuerdo a lo estipulado en la política de personal de la Universidad.

Para el cumplimiento de esta meta se encuentra en elaboración un programa de formación del personal directivo de la Universidad y se ha iniciado el diseño de un programa de formación para los profesionales y técnicos del área de gestión.

El tercer nivel de avance se observa en la meta relacionada con la reestructuración del sistema de ayudas estudiantiles, para la que se indica un avance del 67% de lo planificado hasta el año 2007. En este sentido, se presentó una propuesta durante el año 2007, pero se decidió postergar su discusión para el año 2008, en la perspectiva de realizar su aplicación a partir del año 2009.

En el último nivel de avance se encuentra la meta relacionada con la implementación de un nuevo sistema de compensaciones del personal, con un avance del 56% de lo planificado hasta el año 2007. El principal avance observado se refiere a la participación de la Universidad en una red de instituciones de educación superior que proporciona información sobre sus remuneraciones. En estado de inicio se encuentra la definición de indicadores de desempeño y productividad asociados a familias de cargo y de un plan de incentivos para el personal.

### **c) Programa de Finanzas y Recursos Institucionales**

El objetivo del programa de finanzas y recursos institucionales apunta al cumplimiento de los propósitos institucionales mediante la consolidación del patrimonio institucional y la generación de excedentes en la operación de la Universidad.

Para ello se establecieron para este programa 3 metas, las que presentan el siguiente grado de avance:

TABLA Nº 7: GRADO DE AVANCE DE LAS METAS DEL PROGRAMA DE FINANZAS Y RECURSOS INSTITUCIONALES

Metas	Grado de Avance
Asegurar el equilibrio entre los ingresos y egresos de la Universidad, manteniendo una estructura de gastos que permita la generación de un margen operacional bruto correspondiente al 15% de los ingresos operacionales.	80%
Mejorar la calidad y disponibilidad de la infraestructura, equipamiento y servicios requeridos para la producción académica y la gestión institucional.	60%
Implementar un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación que mejore la calidad y garantice una mayor disponibilidad y uso de estos recursos en la producción académica y en la gestión institucional.	80%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo

El análisis de la ejecución de las acciones contempladas en cada una de estas metas y el cumplimiento de los indicadores establecidos para su verificación, evidencia un grado de avance en el programa, equivalente al 75% de lo planificado hasta el año 2007.

El mayor grado de avance, con un cumplimiento del 80% de lo planificado hasta el 2007, se observa en las metas relacionadas con: la implementación de un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación; y el aseguramiento del equilibrio entre los ingresos y egresos para la generación de un margen operacional bruto correspondiente al 15% de los ingresos operacionales.

En la primera meta, los avances logrados se refieren a:

- La creación, implementación y funcionamiento de la Dirección de Recursos Tecnológicos.
- El estudio y desarrollo de un nuevo sistema de producción, sobre la base del anterior sistema SAES, adaptado a los requerimientos del Modelo de Formación.
- El diseño, implementación y operación de un portal de gestión en el sitio web de la Universidad, para el acceso remoto del personal a la información de gestión.

Para el cumplimiento de esta meta, se encuentra en proceso de desarrollo: la implantación del nuevo sistema de producción; la integración de las bases de información; el diseño de un portal para la comunidad universitaria; y la implementación de servicios automatizados de atención a usuarios. En un estado inicial se encuentra la definición de estándares que orienten la renovación de recursos tecnológicos de la Universidad.

En la segunda meta relacionada, los avances alcanzados corresponden a:

- El mejoramiento del sistema de control presupuestario.
- La emisión de informes de gastos e ingresos por centro de costos.
- La implementación de la unidad de matrícula.

Para el cumplimiento de esta meta se encuentra en desarrollo la definición de nuevos procedimientos de control de la matrícula para los estudiantes con crédito y resta por publicar periódicamente los estados e indicadores financieros en intranet.

El menor nivel de avance se observa en la meta relacionada con el mejoramiento de la calidad y disponibilidad de la infraestructura, equipamiento y servicios requeridos para la producción académica

y la gestión institucional., para la que se indica un avance del 60% de lo planificado hasta el año 2007. En particular los avances logrados dicen relación con:

- La ampliación de dependencias para el funcionamiento de unidades académicas y de gestión.
- El aumento de los metros cuadrados disponibles en terrenos propios.

Para el cumplimiento de esta meta se encuentra en una fase de inicio, la definición de estándares para el desarrollo de la infraestructura y la renovación del mobiliario; la optimización de la gestión de la Central de Compras; y la actualización del sistema de control de activo fijo.

## 2. AVANCES DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN 2005

En el acuerdo de acreditación<sup>77</sup> de la anterior Comisión Nacional de Acreditación (CNAP), se estableció como debilidades del área de gestión institucional que:

- La estructura institucional no es suficientemente funcional al logro de los propósitos. Es necesario mejorar la coordinación entre los ámbitos académico y administrativo, de tal manera que la administración financiera y los recursos estén al servicio de los avances que ha experimentado el modelo educativo.
- La Universidad no dispone de un sistema integrado de información para apoyar la gestión institucional, que permita vincular de modo más oportuno los niveles estratégicos y operacionales, y que facilite la fundamentación de decisiones basadas en evidencias.

Asimismo, en el área de la docencia conducente a título, se identificaron las siguientes debilidades:

- Aún cuando la Universidad tiene claridad respecto de sus propósitos, resulta difícil encontrar evidencias de que esté, efectivamente y de manera consistente, avanzando hacia su logro. El modelo de formación sólo se aplica de manera incipiente en algunas carreras; es necesario evaluar sus logros, identificar las debilidades que prioritariamente deben atenderse y definir planes concretos para continuar su implementación, aún en una fase incipiente.
- La institución no ha definido claramente sus propósitos con relación a la decisión de diversificar o bien concentrar su oferta de programas de formación.
- A pesar del esfuerzo realizado por la universidad para incrementar el número de volúmenes, la biblioteca no logra cubrir las necesidades de la matrícula actual ni se ha avanzado significativamente en la actualización de los títulos.

A partir de lo anterior, se estableció la necesidad de que la Universidad implementara acciones destinadas a:

- Mejorar la coordinación entre los ámbitos académico y de gestión administrativa, de tal modo de articular la estructura organizacional y la administración financiera de la universidad con las exigencias que plantean los propósitos institucionales y el modelo educativo.
- Especificar las políticas relativas a la docencia, particularmente en lo que se refiere a la creación de nuevas carreras y a la concreción del modelo de formación que está en vías de aplicar. Esto último incluye implementar líneas de formación común en las distintas carreras y planificar adecuadamente las acciones requeridas para su instalación (costos, plazos).
- Implementar un sistema integrado de información para apoyar la toma de decisiones en el ámbito de la gestión.

---

77. CNAP; Acuerdo de Acreditación N° 29, Octubre de 2005.

Al respecto, la Universidad ha realizado las siguientes acciones en orden a cumplir los requerimientos establecidos en el mencionado acuerdo de acreditación y superar las debilidades detectadas:

- 1° Mediante una reforma de los Estatutos se reestructuró el gobierno universitario, estableciendo una Junta Directiva, en la que participan los socios activos de la Corporación y cuyas atribuciones están referidas a la definición del proyecto institucional, a las decisiones estratégicas necesarias para su cumplimiento y al control de la gestión institucional. Por otra parte, se estableció un nuevo Consejo Universitario, con participación de las autoridades superiores unipersonales de la Universidad, los directores de las unidades académicas y representantes de la comunidad universitaria, con potestades en lo académico, reglamentario y presupuestario.
- 2° En un proceso participativo y con la asesoría de una consultora externa, se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional superior de la Universidad, formulándose una propuesta de mejoramiento de dicha estructura en base a un modelo de organización matricial, que considera la constitución de facultades y la reorganización de la Vicerrectoría Académica y de la Dirección de Planificación y Desarrollo, habiéndose ya avanzado en la división de la anterior Dirección Académica en una Dirección de Docencia de Pregrado y otra Dirección de Investigación y Postgrado, así como en la incorporación a la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Unidad de Relaciones Institucionales, antes dependiente de Secretaría General. La referida propuesta debe ser discutida y sancionada por el Consejo Universitario en el transcurso del año 2008, posterior a lo cual se realizaría una modificación del Reglamento Orgánico de la Universidad respecto de las decisiones adoptadas por el referido Consejo.
- 3° En el proyecto institucional, formulado en el año 2006, se definieron las áreas de desarrollo en las que la Universidad debe desenvolver su quehacer académico y en el Plan de Desarrollo Estratégico correspondiente al período 2006 – 2010 se establecieron las áreas del conocimiento y los programas de formación en los que la Universidad proyecta realizar nuevas ofertas, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Al respecto, se abrieron los programas de Derecho y Técnico Universitario en Educación Social, y durante el año 2008, se presentarán al Consejo Universitario los proyectos de los nuevos programas de Pedagogía en Educación Técnica Profesional, Kinesiología y Fonoaudiología. La presentación del proyecto de Pedagogía en Ciencias se ha postergado para el año 2009, en virtud de la reciente adjudicación de un proyecto Mecsup\_2 para su diseño en base a competencias.
- 4° Para la gestión del Plan Común de Universidad se estableció una coordinación dependiente de la actual Dirección de Docencia de Pregrado, se organizaron las actividades curriculares que comprende dicho plan en programas académicos y se adscribieron a las unidades académicas a cuyo ámbito epistemológico pertenecían. Específicamente se adscribió el Programa de Desarrollo Personal al Departamento de Psicología, el Programa de Formación Ética al Departamento de Humanidades y Educación Media y el Programa de Formación Teológica al Instituto de Ciencias Religiosas, estableciéndose las correspondientes coordinaciones académicas.
- 5° Mediante la división de la anterior Dirección de Recursos Físicos y Tecnológicos, se creó la Dirección de Recursos Tecnológicos, la que ha realizado desarrollos en orden a integrar las bases de datos de los distintos sistemas de información, mediante la actualización de las plataformas computacionales con que se operan dichos sistemas y el mejoramiento de su conectividad y seguridad. En particular, mediante el desarrollo de un portal de gestión en el sitio web de la Universidad, actualmente, se tiene acceso a la información de los principales procesos institucionales y se encuentra en desarrollo aplicaciones que permitirán la consulta de los principales indicadores del desempeño institucional.

## PLANES DE MEJORAMIENTO (AJUSTE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO)

### PRESENTACIÓN

La formulación de los planes de mejoramiento para las áreas de gestión institucional y de docencia conducente a título, se realiza en estricta correspondencia con el actual Plan de Desarrollo Estratégico, constituyendo una mejora de sus programas de actividades, en aquellos aspectos que en el presente informe se han detectado como debilidades o que, sobre la base de los antecedentes expuestos en él, es necesario hacer ajustes.

En tal sentido, se han mantenido los propósitos principales del referido plan, así como los objetivos correspondientes a cada uno de sus programas. De esta manera, los ajustes realizados corresponden a redefinición de acciones o formulación de otras nuevas, a reprogramación de los plazos, adecuación de sus responsables o indicadores de logro y, en un solo caso, a la agregación de una meta.

Esta situación corresponde al Programa de Investigación y Docencia de Postgrado, en que se agrega una octava meta, considerando los criterios establecidos en la nueva Política de Investigación, respecto del impacto que las actividades de investigación tienen en el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado.

Por otra parte, sólo una de las acciones modificadas, correspondiente al Programa de Finanzas y Recursos Institucionales, comprende un ajuste mayor, en orden a no realizar la construcción de un edificio en las actuales dependencias de la Casa Central, como estaba contemplado, y en su reemplazo, proceder a su edificación en los terrenos recientemente adquiridos por la Universidad.

Los demás aspectos del Plan de Desarrollo Estratégico no contemplados en los planes de mejoramiento que se presentan a continuación, mantienen su plena vigencia en términos de sus metas, acciones, plazos, responsables e indicadores de logro.

De este modo, en las evaluaciones futuras de los avances del Plan de Desarrollo Estratégico, incluyendo la que se realice a su término, debe considerar los ajustes realizados en estos planes de mejoramiento. Asimismo, el Programa de Investigación y Docencia de Postgrado y el de Vinculación con el Medio, sólo están referidos en el plan de mejoramiento del área de docencia conducente a título, en lo que respecta al uso de información para el mejoramiento de la calidad de la docencia, en razón que la Universidad sólo está acreditando, en esta oportunidad, las áreas comunes que comprende el proceso de acreditación institucional.

Por lo tanto, las metas que esos programas contemplan en relación con la investigación, la docencia de postgrado y la formación continua no han sido objeto de ningún ajuste para su mejora en estos planes de mejoramiento, sin perjuicio, que en base a la información obtenida de la evaluación del estado de avance del Plan de Desarrollo Estratégico, y otros diagnósticos que se realicen al respecto, la Universidad proceda a realizar ajustes para su mejora en éstas áreas.

Finalmente, los programas que comprenden los planes de mejoramiento se corresponden con los ámbitos evaluados en el presente informe, tanto en el área de gestión institucional como de docencia conducente a título, de acuerdo a lo que se indica en la siguiente tabla:

## ÁMBITOS DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

Programas de los Planes de Mejoramiento	Ámbitos de Evaluación
Programa de Gobierno Universitario	Sistema de gobierno y organización Planificación del desarrollo institucional
Programa de Personal y Bienestar Institucional	Normas y procedimientos para la gestión de personal Dotación Académica-docente
Programa de Finanzas y Recursos Institucionales	Recursos Físicos y Tecnológicos Recursos Financieros Bases de información
Programa de Docencia de Pregrado	Propósitos institucionales y organización de la docencia conducente a título Diseño y provisión de programas Proceso de enseñanza Estudiantes
Programa de Investigación y Docencia de Postgrado	Información para el mejoramiento de la calidad de la docencia (resultados de actividades de investigación)
Programa de Vinculación con el Medio	Información para el mejoramiento de la calidad de la docencia (retroalimentación proveniente de egresados, empleadores y otros actores del medio externo)

## 1. PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

### 1.1. Programa de Gobierno Universitario

#### OBJETIVO:

Consolidar la calidad de la gestión institucional, orientando la toma de decisiones, en las instancias correspondientes, a los resultados de los procesos autoevaluativos y de análisis del medio, en correspondencia con su identidad católica y salesiana.

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro	
1. Fortalecer la participación de los estamentos de la Universidad en los procesos de toma de decisiones institucionales, evaluando periódicamente la estructura y cultura organizacional.	Propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional superior.	2008	Secretaría General – Dirección de Planificación y Desarrollo	Propuesta aprobada	
	Implementación de mejoras a la estructura organizacional superior.	2008	Comité Ejecutivo	Según plan de implementación	
	Propuesta de reformas al Reglamento Orgánico.	2009	Secretaría General – Dirección de Planificación y Desarrollo	Reformas al Reglamento Orgánico aprobadas	
	Implementación de las mejoras en la estructura organizacional superior.	2009	Secretaría General – Dirección de Planificación y Desarrollo	Según plan de implementación	
	Formalización del modelo de gestión de la Universidad	2009	Secretaría General – Dirección de Planificación y Desarrollo	Documento aprobado	
	Evaluación de los procesos institucionales de toma de decisiones y propuesta de mejoras.	2009	Secretaría General – Dirección de Planificación y Desarrollo	Informe de Evaluación Propuesta aprobada	
	Implementación de mejoras en los procesos institucionales de toma de decisiones.	2010	Secretaría General – Dirección de Planificación y Desarrollo	Según plan de implementación	

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
2. Consolidar los procesos de evaluación y planificación institucional mediante un sistema de indicadores de desempeño, orientado al cumplimiento de los propósitos institucionales.	Creación de una unidad de estudios institucionales.	2009	Dirección de Planificación y Desarrollo	Unidad de Estudios Institucionales
	Incorporación de indicadores de desempeño institucional como estándares de evaluación en la planificación anual de actividades.	2009	Dirección de Planificación y Desarrollo	Planes anuales de trabajo
	Evaluación de los planes anuales de trabajo.	2009	Dirección de Planificación y Desarrollo	Informe de evaluación
	Incorporación de indicadores de desempeño institucional como estándares de evaluación en las políticas institucionales.	2010	Dirección de Planificación y Desarrollo	Manual de Políticas Institucionales
3. Mejorar el conocimiento que se tiene de la Universidad entre sus destinatarios, el medio académico y la opinión pública nacional, mediante la difusión de sus programas, proyectos y actividades.	Evaluación de los planes anuales de trabajo en base a los estándares de cumplimiento.	2010	Dirección de Planificación y Desarrollo	Informes Anuales de Evaluación
	Rediseño de la política y estrategia comunicacional de la Universidad para una nueva imagen institucional.	2008	Dirección de Planificación y Desarrollo	Política y Estrategia Comunicacional de la Universidad
	Implementación de campañas comunicacionales para la renovación de la imagen institucional.	2009	Dirección de Planificación y Desarrollo	Número de postulantes a los programas de formación Encuestas de opinión
4. Consolidar la identidad institucional mediante un estilo de gestión caracterizado por los valores humanistas y cristianos en todos los ámbitos del quehacer universitario, estableciendo mecanismos para la evaluación de su concreción.	Proceso de apropiación y compromiso de las dimensiones de la identidad institucional en las instancias de toma de decisiones y evaluación.	2008	Dirección de Pastoral Universitaria	Documentos de trabajo.
	Promover la reflexión al interior de estas instancias en las que Pastoral participa respecto a la identidad institucional.	2008 a 2010	Dirección de Pastoral Universitaria	Encuentros de reflexión promovidos por cada instancia
	Implementar planes y programas de formación que favorezcan y fortalezcan la identidad institucional.	2008 a 2010	Dirección de Pastoral Universitaria	Según plan de formación
	Diseñar e implementar mecanismos de evaluación de las dimensiones de la identidad institucional.	2009	Dirección de Pastoral Universitaria	Instrumentos de evaluación e informes de resultados

## 1.2. Programa de Personal y Bienestar Institucional

### OBJETIVO:

- Consolidar una cultura laboral en la Universidad, que promueva la calidad, el mejoramiento continuo y las mejores prácticas, posibilitada por el despliegue de las competencias técnicas, sociales y humanas de su personal, en concordancia con el proyecto institucional y en adecuado equilibrio con sus compensaciones.
- Rediseñar el sistema de ayudas estudiantiles estableciendo un fondo de crédito para el financiamiento de estudios y un nuevo programa de becas estudiantiles.

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
1. Implementar un modelo de gestión de competencias aplicado a todo el ciclo de gestión de personal.	Definición de competencias genéricas y perfiles.	2008	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Diccionario de competencias genéricas
	Homologación de cargos asociados a competencias (familias de cargo).	2008	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Perfil de competencias por familia de cargos
	Sistema de consecuencias asociadas a resultados de evaluación.	2009	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Normativa de evaluación del desempeño.
	Primera aplicación de evaluación del desempeño por competencias genéricas, con instrumentos ajustados al perfil.	2010	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Informe de evaluación del desempeño.
	Proceso de actualización de cargos, incorporando competencias.	2010	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Manual de descripciones de cargo, con cargos homologados.

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
2. Implementar un nuevo sistema de compensaciones del personal sobre la base de sus competencias, formación y desempeño.	Definición de indicadores de desempeño y productividad por familias de cargo.	2008	Dirección de Personal y Bienestar Institucional – Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas	Manual de indicadores de desempeño.
	Definición de Plan de Incentivos Variables	2009	Dirección de Personal y Bienestar Institucional – Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas	Plan de Incentivos Variables aprobado
	Primera aplicación de incentivos y beneficios variables asociados a resultados de evaluación del desempeño y cumplimiento de CAT.	2010	Dirección de Personal y Bienestar Institucional – Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas	Aplicación de incentivo variable
3. Implementar un nuevo sistema de compensaciones del personal sobre la base de sus competencias, formación y desempeño.	Definición de nueva escala de remuneraciones asociada a familias de cargo.	2010	Dirección de Personal y Bienestar Institucional – Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas	Escala, aprobada por Consejo Universitario.
	Plan de acciones asociadas al resultado de estudio del clima laboral.	2008 a 2010	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Plan de acción aprobado
	Programa de formación para profesionales del área gestión y técnica.	2008	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Programa aprobado
	Programa de Formación Directivo.	2008	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	100% de las actividades realizadas del Plan Anual.
4. Reestructurar el sistema de ayudas estudiantiles, complementario al fondo de crédito establecido en la Ley 20.027.	Propuesta de reestructuración del sistema de ayudas estudiantiles.	2008	Dirección de Personal y Bienestar Institucional – Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas	Aprobación de nuevo sistema de ayudas estudiantiles
	Implementación del nuevo sistema de ayudas estudiantiles.	2009	Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Nuevo sistema funcionando

### 1.3. Programa de Finanzas y Recursos Institucionales

#### OBJETIVO:

- Consolidar el patrimonio institucional mediante la generación de excedentes operacionales suficientes para el financiamiento de las inversiones en infraestructura y equipamiento que demanda el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
1. Asegurar el equilibrio entre los ingresos y egresos de la Universidad, manteniendo una estructura de gastos que permita la generación de un margen operacional bruto correspondiente al 15% de los ingresos operacionales.	Seguimiento del uso de los informes de gastos e ingresos por centro de costos.	2008	Dirección de Finanzas	Informe de seguimiento
	Establecer nuevos procedimientos de control que se ajuste al nuevo sistema de financiamiento de crédito con aval del estado.	2008	Dirección de Finanzas	Informe de procedimientos
	Publicación mensual en portal de gestión de los estados financieros y un análisis de sus indicadores.	2008 a 2010	Dirección de Finanzas	Publicación en portal de gestión
	Propuesta de descentralización gradual de la gestión presupuestaria.	2009	Dirección de Finanzas - Dirección de Planificación y Desarrollo	Propuesta aprobada
	Implementación de propuesta de descentralización presupuestaria.	2010	Dirección de Finanzas - Dirección de Planificación y Desarrollo	
	Definir estándares que orienten el desarrollo armónico de la infraestructura y la renovación del mobiliario Universitario.	2008	Dirección de Recursos Físicos	Documento con estándares definidos.
	Actualizar y difundir normativa y procedimientos que permitan optimizar la gestión del Centro de Compras.	2008	Dirección de Recursos Físicos	Normativa de operación.
	Establecer y mantener actualizados en inventario y las bases de datos de los bienes muebles de la Universidad.	2008	Dirección de Recursos Físicos	Definición de responsable por cada bien mueble.
	Construcción de un nuevo edificio.	2010	Dirección de Recursos Físicos	Obra entregada a sus usuarios.
	2. Mejorar la calidad y disponibilidad de la infraestructura, equipamiento y servicios requeridos para la producción académica y la gestión institucional.			

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
3. Implementar un proyecto de desarrollo de tecnologías de información y comunicación que mejore la calidad y garantice una mayor disponibilidad y uso de estos recursos en la producción académica y en la gestión institucional.	Integración de los Sistemas de Información.	2008 a 2010	Dirección de Recursos Tecnológicos	100% de los actuales sistemas Integrado.
	Realizar auditoría de datos de los sistemas de información	2009 a 2010	Dirección de Recursos Tecnológicos	100% de los sistemas de información auditados
	Consolidar Portal de Gestión de Información.	2009	Dirección de Recursos Tecnológicos	El Portal debe incluir el 100% de consultas manuales actuales.
	Diseño, desarrollo e implementación de Portal de Comunidad UCSH Virtual	2009	Dirección de Recursos Tecnológicos	El Portal debe incluir foros, chats, mensajería, agendas.
	Implementación de servicios automatizados de atención a Usuario.	2009	Dirección de Recursos Tecnológicos	Puesta en marcha del sistema automatizado de atención.
	Implantación de nuevo sistema de producción.	2009	Dirección de Recursos Tecnológicos	100% de los procesos actuales operando en el nuevo sistema.
	Definición de estándares que orienten la renovación de los recursos tecnológicos en la Universidad.	2009	Dirección de Recursos Tecnológicos	Contar con Plan de Renovación.

## 2. PLAN DE MEJORAS ÁREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO

### 2.1. Programa de Docencia de Pregrado

#### OBJETIVO:

- Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad para una mejora continua de los procesos docentes y de desarrollo curricular, incorporando innovaciones oportunas y pertinentes en función de las características, progresión y resultados en el aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo a las orientaciones de Modelo de Formación.

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
1. Aumentar la matrícula de estudiantes entre los destinatarios del proyecto institucional ampliando y diversificando la oferta de programas de pregrado.	Presentación de nuevos proyectos: Pedagogía en Educación Técnico-Profesional, Kinesiología y Fonoaudiología.	2008	Dirección de Planificación y Desarrollo – Comité Curricular Institucional	Proyectos aprobados
	Implementación y oferta de los 3 nuevos programas de pregrado.	2009	Vicerrectoría Académica – Comisión de Admisión y Matrícula	1.100 vacantes
	Presentación de nuevos proyectos: Pedagogía en Ciencias, Bibliotecología y Comunicación Social.	2009	Dirección de Planificación y Desarrollo – Comité Curricular Institucional	Proyectos aprobados
	Implementación y oferta de los 3 nuevos programas de pregrado.	2010	Vicerrectoría Académica – Comisión de Admisión y Matrícula	1.240 vacantes
	Presentación de proyectos de programa de continuidad de estudio para egresados del Centro de Formación Técnica Salesianos Don Bosco.	2010	Vicerrectoría Académica – Comisión de Admisión y Matrícula	Proyecto de continuidad de estudio aprobado
2. Incrementar la participación de estudiantes de pregrado en la jornada vespertina, desarrollando oportunidades de continuidad de estudio para egresados de la formación técnica y adecuando la presencialidad en clases para los estudiantes de esta jornada.	Proyectos de continuidad de estudios para Educación Parvularia y Trabajo Social.	2009	Vicerrectoría Académica – Unidades Académicas	Proyectos aprobados

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
3. Finalizar los procesos de adecuación de los planes de estudios de pregrado al Modelo de Formación, identificando perfiles intermedios de formación e incorporando procedimientos de evaluación de las competencias intermedias como de egreso.	Evaluación de los procesos de información asociados a caracterización y nivel de competencias de estudiantes nuevos y propuesta de mejoramiento.	2008	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Informe de evaluación Propuesta de mejora aprobada
	Implementación de mejoras a los procesos de información sobre caracterización y nivel de competencias de estudiantes nuevos.	2009	Dirección de Docencia de Pregrado	Programa de implementación
4. Implementar innovaciones en los métodos de enseñanza de los programas de estudios, adecuando la didáctica y las metodologías de evaluación del aprendizaje, aumentando el uso de recursos tecnológicos e implementando un programa para el acompañamiento de los estudiantes.	Propuesta de programa de innovaciones pedagógicas para los programas de pregrado.	2009	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Documento de propuesta aprobado
	Implementación de programas de innovaciones pedagógicas.	2010	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Programa de implementación
5. Mejorar los resultados de los procesos de formación en los programas de pregrado, en términos del rendimiento académico de los estudiantes en las actividades curriculares, la progresión de sus estudios y el nivel de inserción laboral de sus egresados.	Propuesta de mecanismo e indicadores para el seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes y su progresión de estudios.	2008	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Aprobación de propuesta de mecanismos e indicadores de seguimiento
	Implementación de mecanismo e indicadores para el seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes y su progresión de estudios.	2008		Según programa de implementación
	Oferta de talleres de autoformación para superar debilidades detectadas en diagnóstico de estudiantes nuevos.	2009	Unidades Académicas	80% de estudiantes con debilidades en talleres de autoformación
	Oferta de optativos de nivelación de competencias en áreas deficitarias constatadas en la progresión de la formación	2009	Unidades Académicas	80% de estudiantes con necesidades de nivelación en optativos ofrecidos
	Mejoramiento de los procesos de evaluación selectiva de actividades curriculares.	2008	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	5% de actividades curriculares evaluadas cada año
	Mejoramiento de los procesos de programación de la docencia en las actividades curriculares mínimas.	2009	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Período promedio de actualización de actividades mínimas de 2 años
6. Mejorar la coherencia de los planes de estudio de pregrado, actualizando los programas de estudio de las actividades curriculares mínimas y evaluando periódicamente la pertinencia de sus objetivos y contenidos.				

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
7. Potenciar la autonomía de los estudiantes mediante la oferta de actividades curriculares optativas interplanes, estableciendo mecanismos de certificación de especialidades e integrando en esta oferta las correspondientes a los programas de formación continua y de postgrado.	Propuesta de promoción y gestión de ofertas de actividades curriculares optativas interplanes conducentes a especialización certificada. Propuesta de integración de actividades curriculares de programas de postgrado y de formación continua a la oferta de actividades curriculares optativas de pregrado. Implementación de la oferta de actividades curriculares optativas conducentes a especialización. Implementación de oferta integrada de actividades curriculares optativas.	2009  2009  2010  2010	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas – Secretaría de Estudios  Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas – Secretaría de Estudios  Unidades Académicas – Secretaría de Estudios  Unidades Académicas – Secretaría de Estudios	Propuesta aprobada  Propuesta aprobada  Según programa de implementación  Programa de implementación
9. Promover la participación de los estudiantes en sus organizaciones gremiales y otras agrupaciones afines a sus intereses, promoviendo y financiando el desarrollo de proyectos estudiantiles autónomos.	Propuesta de promoción de organizaciones estudiantiles y acciones solidarias y de financiamiento de proyectos estudiantiles autónomos. Implementación de la promoción de organizaciones estudiantiles, acciones solidarias y del financiamiento de proyectos estudiantiles autónomos.	2008  2009	Vicerrectoría Académica – Dirección de Pastoral Universitaria – Unidades Académicas  Vicerrectoría Académica – Dirección de Pastoral Universitaria – Unidades Académicas	Propuesta aprobada  Según programa de implementación
10. Definir un modelo de prácticas que incentive la profesionalización temprana y permita la evaluación del estudiante en el desempeño de un cargo profesional en el nivel final de su formación.	Propuesta de modelo de prácticas tempranas y profesionales para los programas de pregrado, integrado al Modelo de Formación. Implementación del modelo de prácticas de los programas de pregrado.	2008  2009	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas  Unidades Académicas	Propuesta aprobada  Según programa de implementación
11. Orientar las funciones de los académicos, principalmente, al aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado, de acuerdo a la Política Institucional de Personal.	Evaluación y Propuesta de distribución de la jornada de los académicos permanentes no destinada a la realización de actividades curriculares en actividades de: formación complementaria, producción didáctica, producción curricular, coordinación curricular y autoevaluación. Implementación de la propuesta de distribución de funciones de los académicos.	2008  2009	Vicerrectoría Académica – Unidades Académicas  Unidades Académicas	Propuesta aprobada  Según programa de implementación

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
12. Consolidar las capacidades autoevaluativas de las unidades académicas, desarrollando estudios de los procesos docentes, integrando en un sistema las acciones de evaluación de la docencia, de los recursos de aprendizaje y de los servicios estudiantiles, estableciendo mecanismos e indicadores para su seguimiento e incorporando los programas de pregrado al sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	Propuesta de un sistema integral de evaluación de la docencia que considere los criterios de evaluación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	2008	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Propuesta aprobada
	Implementación del sistema de evaluación de la docencia.	2009	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Según programa de implementación
	Propuesta de programa de estudios de los procesos docentes que integra los criterios de evaluación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	2009	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Propuesta aprobada
	Implementación del programa de estudios.	2010	Dirección de Docencia de Pregrado – Unidades Académicas	Según programa de implementación
13. Aumentar la cobertura, disponibilidad y uso de las colecciones de biblioteca en sus distintos formatos, así como el acceso de estudiantes y académicos a los recursos de información en redes y sistemas computacionales.	Propuesta de programa para el desarrollo de las colecciones de biblioteca.	2008		Propuesta aprobada
	Implementación del programa de desarrollo de colecciones.	2009		Según programa de implementación

## 2.2. PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO

### OBJETIVO:

- Mejorar las capacidades investigativas de los académicos y su participación en el sistema nacional de ciencia y tecnología.

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
8. Vincular las experiencias, procesos y resultados de las acciones de investigación con la docencia de pregrado, formación continua y postgrados.	Propuesta de mecanismos para evaluar el impacto de la investigación en la oferta de actividades curriculares, la bibliografía de los programas de estudio, seminarios para estudiantes y estudiantes ayudantes en proyectos de investigación.	2008	Dirección de Investigación y Postgrado – Unidades Académicas	Propuesta aprobada
	Implementación de los mecanismos para la evaluación del impacto de la investigación en la docencia.	2009	Dirección de Investigación y Postgrado – Unidades Académicas	Según programa de implementación
	Reporte anual del impacto de la investigación en la docencia.	2009 – 2010	Dirección de Investigación y Postgrado	Informe anual

### 2.3. PROGRAMA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

#### OBJETIVO:

- Establecer vínculos con el medio para: el desarrollo y difusión de la producción académica de la Universidad, mediante convenios de cooperación e integración; la actualización, perfeccionamiento y especialización de los académicos; y la formación integral de los estudiantes mediante programas de intercambio.

Metas	Acciones	Plazos	Responsables	Indicadores de Logro
4. Implementar mecanismos de vinculación permanente con los egresados y sus empleadores, así como con representantes de los sectores sociales afines al proyecto institucional.	Propuesta de mecanismos de vinculación con egresados y empleadores.	2008	Dirección de Planificación y Desarrollo – Centro de Extensión y Servicios – Unidades Académicas	Propuesta aprobada
	Implementación de mecanismos de vinculación con egresados y empleadores.	2009	Dirección de Planificación y Desarrollo – Centro de Extensión y Servicios – Unidades Académicas	Según programa de implementación
5. Aumentar la oferta y matrícula de los programas de formación continua, principalmente con participación de egresados de la Universidad.	Análisis del comportamiento de la matrícula de egresados en programas de postgrado y formación continua y propuesta de promoción.	2008	Dirección de Planificación y Desarrollo – Centro de Extensión y Servicios – Dirección de Investigación y Postgrado	Informe de análisis Propuesta aprobada
	Implementación de propuesta de promoción.	2009	Centro de Extensión y Servicios – Dirección de Investigación y Postgrado	Según programa de implementación

**ucsh**

**UNIVERSIDAD CATOLICA**  
**SILVA HENRIQUEZ**

**ANEXOS**

## ANEXO 1: CONSULTA A INFORMANTES CLAVES

### 1. Antecedentes Metodológicos

Para la consulta a informantes claves se realizó un estudio que articuló e integró estrategias metodológicas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas. El trabajo de campo en la fase cualitativa se realizó entre julio y agosto de 2007, y la fase cuantitativa en el mes de diciembre del mismo año. La elección de ellos, se hizo primero, identificando las distintas unidades, instancias y estamentos en los distintos niveles de la organización, y con posterioridad el grado de conocimiento de las políticas y mecanismo de aseguramiento de calidad.

Tanto las pautas de cotejo como los cuestionarios se elaboraron en función de las líneas de evaluación establecidas para el proceso de Acreditación Institucional, en las áreas de Gestión Institucional y Docencia Conducente al Título. Asimismo, con el objetivo de observar la evolución de las percepciones<sup>1</sup>, se aplicaron los mismos instrumentos y criterios realizados en el proceso del año 2004, que culminó con la Acreditación Institucional de la Universidad el año 2005.

En el estudio cualitativo se aplicaron 9 entrevistas en profundidad y 5 focus group, su método de selección fue por conveniencia y se utilizaron dos criterios de segmentación: conocimiento de la Institución, y experiencia en cada línea de evaluación según su participación en la estructura organizacional de la Universidad.

Para este estudio, se trabajó con un pauta de cotejo que para el área de Gestión Institucional abarcó las siguientes dimensiones: estructura organizacional; sistema de gobierno; normas y procedimientos para la gestión de personal; gestión de recursos materiales y financieros; evaluación y planificación del desarrollo institucional y disponibilidad de información necesaria para la gestión.

En el área de Docencia Conducente a Título sus dimensiones fueron: diseño y provisión de programas de pregrado; proceso de enseñanza; dotación docente; estudiantes e información para mejorar la calidad de la docencia impartida.

En el estudio cuantitativo<sup>2</sup> se realizaron 311 encuestas a estudiantes y 121 a académicos. La elección de los estudiantes se efectuó a través de un muestreo aleatorio por programa de formación, con estratificación *aproporcional*<sup>3</sup> según tiempo de estudios, dándole mayor peso relativo a aquellos estudiantes que llevan más años en la institución. En el caso de los académicos permanentes, se utilizó un muestreo aleatorio por programa de formación proporcional según el tipo de jornada y, para los académicos adjuntos, se segmentó por tiempo de permanencia en la institución.

El cuestionario aplicado a los académicos se desagregó en dos ítem, el primero para el área de gestión y el segundo para el de docencia. Las dimensiones en Gestión Institucional fueron: estructura organizacional; sistema de gobierno; normas y procedimientos para la gestión de personal; gestión de recursos materiales y financieros; y evaluación y planificación del desarrollo. Para Docencia de Conducente a Título: diseño y provisión de programas; proceso de enseñanza; dotación docente

1. Para el análisis de los dos periodos, se incorporó el estadístico Chi-cuadrado para interpretar si las diferencias entre las dos mediciones son estadísticamente significativas, trabajando con un 95% de confianza. Se intenta evitar que se asuman variaciones en situaciones, en donde tales variaciones no son estadísticamente significativas.
2. El diseño metodológico utilizado para la selección de la muestra de estudiantes, académicos permanentes y adjuntos se encuentra en el anexo 2.
3. La utilización de este criterio se justifica porque alrededor del 25% de la matrícula total de la Universidad son alumnos de primer año y, en consecuencia, tienen menor conocimiento de la institución.

y personal de apoyo; servicios de apoyo a la docencia; información para mejorar la calidad de la docencia impartida, y satisfacción general.

Las dimensiones utilizadas en la encuesta de estudiantes en el área de Gestión Institucional fueron: estructura organizacional y gestión de recursos materiales. En el área de docencia: Diseño y provisión de programas; proceso de enseñanza; dotación docente y personal de apoyo; servicios de apoyo a la docencia y satisfacción general.

Estudio Cualitativo		
Instrumento	Método de Muestreo	Criterio de Segmentación
Entrevistas en Profundidad Focus Group	Por conveniencia	Conocimiento de la Institución Experiencia en el área de evaluación

Estudio Cualitativo		
Instrumento	Método de Muestreo	Criterio de Segmentación
Encuesta Estudiantes	Aleatorio aporportional	Tiempo de estudio
Encuesta Académicos Permanentes Encuesta Académicos Adjuntos	Aleatorio proporcional	Jornada laboral Tiempo en la Institución

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES RESPONSABLES E INFORMANTES CLAVES

### 2.1 Unidades responsables

Primero se identificaron las unidades responsables, instancias y estamentos que participan en los distintos niveles de la estructura institucional, en las áreas de evaluación sujetas a Acreditación: Gestión Institucional y Docencia Conducente a Título y, con posterioridad, se seleccionaron los informantes claves. Los niveles que se establecieron fueron: Nivel Central, Nivel Descentralizado, Servicios, Académicos y Estudiantes.

En Gestión Institucional, las unidades seleccionadas a nivel central fueron Rectoría, Comité Ejecutivo y el Consejo Universitario. A nivel descentralizado, Unidades Académicas. En servicios, Unidades de Apoyo a la Gestión (Dirección de Finanzas, Dirección de Recursos Físicos, Dirección de Recursos Tecnológicos, Dirección de Personal y Bienestar Institucional, Dirección de Planificación y Desarrollo, y Dirección de Relaciones Institucionales). En estudiantes, se seleccionó las organizaciones estudiantiles.

Para el área de Docencia de Pregrado, la unidad elegida a nivel central fue la Vicerrectoría Académica, a nivel descentralizado, las Unidades Académicas, los Consejos de Unidades Académicas y, en servicios, las Unidades de Apoyo a la Docencia (Dirección de Personal y Bienestar Institucional, Comité Curricular, Dirección de Biblioteca y Recursos de la Información, Dirección Académica<sup>4</sup>, Ediciones UCSH, Secretaría de Estudios, Coordinación de Estudiantes, Centro de Extensión y Servicios). Además, se seleccionó aleatoriamente a estudiantes y académicos.

4. Que en el 2008 cambia a Dirección de Docencia de Pregrado.

## 2.2 Informantes claves

En Gestión Institucional, los informantes a nivel central fueron el Rector, el Vice Gran Canciller, dos Consejeros Universitario(uno en representación de los académicos y el otro de la Congregación Salesiana), la Secretaria General, el Vicerrector de Administración y Finanzas, el Director de Planificación y Desarrollo, y el Coordinador de Pastoral<sup>5</sup>. A nivel descentralizado, se seleccionó a los directores de las unidades académicas. En servicios, para la unidad de Apoyo a la Gestión se eligió a la Directora de Finanzas, al Director de Recursos Físicos, al Director de Recursos Tecnológicos, a la Directora de Personal y Bienestar Institucional, al Jefe de Marketing y Comunicaciones, al Director de Relaciones Institucionales, y al profesional responsable de la Planificación Institucional. Por último, en estudiantes, a los representantes de la organizaciones estudiantiles.

En Docencia de Pregrado a nivel central, actuó como informante clave el Vicerrector Académico; en unidades descentralizadas, los directores de unidades académicas y un representante de los docentes de cada consejo de unidad académica. En servicios, para las unidades de apoyo a la docencia, se seleccionó a la Jefa de Bienestar Institucional, al Presidente del Comité Curricular, al Director de Biblioteca y Recursos de Información, al Coordinador de área estudiantes, al Director de la Secretaría de Estudios, al encargado de Ediciones UCSH, a la Secretaria Técnica de Autoevaluación y Acreditación de Programas, al encargado del Rediseño de la Docencia, al Encargado del Campos Virtual y al Director del Centro de Extensión y Servicios. A nivel de académicos se seleccionó una muestra aleatoria de 78 profesores de planta y de 67 adjuntos. En estudiantes, se seleccionó una muestra aleatoria de 314 alumnos.

---

5. En el 2008 la Pastoral pasa a ser una Dirección, y su responsable Director.

Gestión Institucional	
Unidades, Instancia , Estamentos	Informante Clave
Nivel Central	
Rectoría:	Rector
Consejo Universitario	Consejero Universitario representante de los Académicos
	Consejero Universitario representante de la Congregación Salesiana.
Comité Ejecutivo	Vice Gran Canciller
	Secretaria General
	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Director de Planificación y Desarrollo
	Director de Pastoral
Directivos de Unidades Académicas	Director(a) de:
	Escuela de Administración y Economía
	Escuela de Educación Inicial
	Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación
	Departamento de Educación
	Departamento de Educación Matemática
	Departamento de Humanidades y Educación Media
	Departamento de Psicología
	Departamento de Sociología
	Departamento de Trabajo Social
Instituto de Ciencias Religiosas	
Programa de Derecho	
Servicios	
Unidades de Apoyo a la Gestión:	
Dirección de Finanzas	Directora de Finanzas
Dirección de Recursos Físicos	Director de Recursos Físicos
Dirección de Recursos Tecnológicos	Director de Recursos Tecnológicos
Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Directora de Personal y Bienestar Institucional
Dirección de Planificación y Desarrollo	Jefe de Marketing y Comunicaciones
	Profesional responsable Planificación Institucional
Dirección de Relaciones Institucionales	Director de Relaciones Institucionales
Estudiantes	
Organizaciones Estudiantiles	Representantes de Organizaciones Estudiantiles

Docencia Conducente a Título	
Unidades, Instancia , Estamentos	Informante Clave
Nivel Central	
Nivel Descentralizado	
Directivos de Unidades Académicas	Director(a) de:
	Escuela de Administración y Economía
	Escuela de Educación Inicial
	Escuela de Educación Física Deportes y Recreación
	Departamento de Educación
	Departamento de Educación Matemática
	Departamento de Humanidades y Educación Media
	Departamento de Psicología
	Departamento de Sociología
	Departamento de Trabajo Social
	Instituto de Ciencias Religiosas
	Programa de Derecho
Consejero de Unidades Académicas	Consejeros(as) representantes de los Académicos de:
	Escuela de Administración y Economía
	Escuela de Educación Inicial
	Escuela de Educación Física Deportes y Recreación
	Departamento de Educación
	Departamento de Educación Matemática
	Departamento de Humanidades y Educación Media
	Departamento de Psicología
	Departamento de Trabajo Social
	Instituto de Ciencias Religiosas
Servicios	
Unidades de Apoyo a la Docencia:	
Dirección de Personal y Bienestar Institucional	Jefa de Bienestar Institucional
Dirección de Biblioteca y Recursos de Información	Director de Biblioteca y Recursos de Información
Vicerrectoría Académica	Presidente Comité Curricular Institucional
	Coordinador de Área estudiantes
	Encargado Ediciones UCSH
Secretaría de Estudios	Director Secretaría de Estudios
Dirección Académica	Secretaria Técnica de Autoevaluación y Acreditación de Programas
	Encargado del Rediseño de la Docencia
	Encargado del Campos Virtual
Centro de Extensión y Servicios	Director del Centro de Extensión y Servicios
Académicos	Muestra aleatoria de Académicos
Estudiantes	Muestra aleatoria de Estudiantes

### 3. RESULTADO DE LA CONSULTA

#### 3.1 Área de Gestión Institucional

##### 1. Estructura Organizacional

###### Normativa

En el mes de octubre de 2007 la UCSH llevó a cabo un proceso de modificación de sus estatutos, el cual introdujo un cambio en la estructura organizacional de la institución. Ello estuvo marcado, en parte, por el traspaso de la Universidad desde la Conferencia Episcopal hacia la Congregación Salesiana. Y, por otra, porque para la Congregación era necesario distinguir más claramente el papel de los socios como tales del resto de comunidad universitaria, cuestión que no era del todo factible al interior del Consejo Universitario dada su composición. Socios y comunidad universitaria se encontraban en un mismo espacio, no distinguiéndose expresamente las funciones de Gobierno que les correspondían a uno o a otro. La actual estructura, en cambio, distingue entre lo que es una Junta Directiva y el Consejo Universitario, logrando separar en dos instancias distintas socios y comunidad universitaria. En tal sentido, se puede afirmar, la UCSH cuenta hoy con disposiciones estatutarias adecuadas que establecen los mecanismos de constitución y funcionamiento de la organización y gobierno de la Universidad.

La creación de una Junta Directiva, como un espacio distinto del Consejo Universitario es algo muy valorado, ya que se interpreta como un avance en la definición de roles y responsabilidades al interior de la institución. No obstante ello, se deja entrever una cierta preocupación por el papel preponderante que ha adquirido la Congregación Salesiana en este nuevo escenario. La imagen de un saber tutelado es algo que algunos vislumbran como un posible riesgo, en el sentido de una posible pérdida de capacidad crítica y autonomía por parte de la comunidad universitaria. Dicha preocupación es percibida como infundada por parte de la dirección central de la Universidad. Antes bien, lo que estaría operando es una suerte de sana división del trabajo.

La modificación de los estatutos y las razones que los mueven son claramente percibidas en el resto de la comunidad universitaria como lo es, por ejemplo, en las unidades de apoyo a la docencia. Se comprende que debe haber una clara separación entre los dueños de la institución y quienes la gestionan. Se entiende, a su vez, que se trata de una exigencia no sólo necesaria internamente, sino que también es parte de un proceso que involucra a todas las universidades que se están acreditando en el país. Sin embargo, el grado de información directa con el que cuentan las unidades de apoyo a la docencia sobre el proceso varía considerablemente. Estas poseen una información de carácter general y del resto, sostienen, se enteran más bien en los pasillos.

Por otra parte, y en términos más generales, se percibe que efectivamente existen instrumentos en donde se establecen los distintos mecanismos de constitución y funcionamiento de la organización y gobierno de la Universidad. Sin embargo, no siempre se tiene muy claro por parte de toda la comunidad universitaria lo que dichos documentos señalan al respecto. Se reconoce, en las unidades de apoyo a la gestión, que no siempre existe un adecuado conocimiento e internalización de la normativa en estas materias.

###### Distribución de funciones

A partir de la modificación de los estatutos quedan bastante mejor delimitados los principales órganos de gobierno universitario con sus respectivas funciones, según es señalado por la dirección central

de la institución. Este es el caso de la creación de la Junta Directiva como una instancia distinta del Consejo Universitario. Se establece así una clara separación entre lo que es la tuición, propia de los socios, y la organización académica propiamente tal. Con la delimitación de sus atribuciones queda acotado por consiguiente el tipo de poder o influencia que le compete ejercer a cada cual. Ya no hay espacio para la duda respecto de qué le corresponde a quién, como lo fue en algún momento en el pasado. Así, por ejemplo, la función contralora que antes residía en el rector la cual en la práctica era muchas veces externalizada- es ahora responsabilidad de la Junta Directiva.

En las otras instancias de la estructura organizacional de la institución, si bien se reconocen funciones claramente definidas, se tiende a percibir que es necesaria una redefinición de éstas de acuerdo al actual nivel de desarrollo que ha alcanzado la Universidad. Esto es muy claro en el caso de la Vice-Rectoría Académica donde se aprecia una sobrecarga de tareas producto de las distintas funciones que deben desempeñar un grupo reducido de profesionales (en materia de pre-grado, postgrado, investigación, acreditación, entre otros). Una situación similar se observa en las unidades académicas donde las funciones actuales son percibidas como excesivas y en períodos institucionales especiales (por ejemplo, durante el proceso de acreditación institucional o el proceso de acreditación de programas) éstas aumentan ya que se les pide que realicen un conjunto de otras tareas adicionales que suelen ser muy demandantes.

En algunos casos, sostienen los directivos de las unidades académicas, se observa una cierta confusión respecto de lo que le corresponde o no realizar a las unidades académicas. Esto no tendría que ver con tener claro lo que debe hacer el Director o el Coordinador Académico, sino que involucraría más bien a la estructura "Unidad Académica". En tal sentido, no se percibe una delimitación adecuada de las funciones que debe realizar la unidad académica propiamente tal y su relación con el resto de las unidades académicas y estructura de la Universidad. Un ejemplo de ello es la adscripción de actividades curriculares y la articulación entre las distintas unidades académicas. Se indica que parte de esta confusión estaría en la forma que se han organizado las unidades académicas, las cuales no se corresponden con lo que el mundo universitario tradicional entiende por departamentos y escuelas. A su vez, la UCSH no ha discutido ni consensuado su uso al interior de la institución, esto genera cierto desconcierto al momento de determinar lo que le corresponde o no hacer a una unidad académica. Lo anterior se reflejaría también en el hecho de que las funciones que se le piden a un académico varían de modo importante entre una unidad académica y otra.

En cuanto a las unidades de apoyo a la gestión se constata también una cierta confusión respecto de lo que le corresponde hacer o no a cada unidad en ciertas materias puntuales, particularmente en lo relativo a la innovación en los procedimientos. No es claro algunas veces, quién es el que finalmente tiene la responsabilidad de tomar la decisión, generándose una suerte de ir y venir de una unidad a otra sin que nadie se atreva a resolver nada. Lo anterior tendría que ver con un cierto grado de desconocimiento sobre quién debe resolver en determinado tipo de materias y/o bien con el hecho de que no se atreven a tomar una decisión porque perciben que tal vez sea más bien una competencia de los Vicerrectores, y no se desea generar un eventual espacio de conflicto al respecto.

No obstante lo anterior, la gran mayoría de los académicos de la Universidad (84,3%) considera que la unidad académica en la cual se desempeña cuenta con órganos de gobierno con funciones claramente definidas.

El 74,3% de los estudiantes, por su parte, declara conocer perfectamente a las autoridades de su programa. En esto se observa un avance de 11,5 puntos porcentuales respecto de la medición del 2004. A su vez, el 67,5% señala saber a quién recurrir entre las autoridades académicas cuando

tienen algún problema; y el 72,7% considera que éstas son accesibles, observándose un incremento de 9,9 puntos porcentuales respecto de la medición anterior. Finalmente, la gran mayoría tanto de académicos como de estudiantes coinciden en que las autoridades de la carrera son idóneas para el desempeño de sus funciones: 85,1% y 73,3% respectivamente.

### **Control de funciones**

De acuerdo a los nuevos estatutos, la Junta Directiva realizará la función contralora al interior de la Universidad. A su vez, ésta en conjunto con el Consejo Universitario será responsable de evaluar el desempeño de Rectoría. Los directivos de unidades académicas, en tanto, son evaluados desde Rectoría. Sin embargo, el mecanismo actual es algo informal y subjetivo en la medida que no se ajusta a indicadores cuantificables que den cuenta de sus planes de gestión. En estos momentos se está trabajando en esa dirección y se espera que de aquí a tres años se tenga instalada una modalidad de evaluación sobre la base de indicadores objetivos y cuantificables de gestión, se sostiene desde la dirección central de la Universidad.

Lo anterior se ve reflejado en el hecho de que solamente el 52,1% de los académicos piensa que actualmente existen mecanismos claros y transparentes para evaluar la gestión de los directivos de la unidad académica en la que se desempeñan.

Las unidades de apoyo a la gestión cuentan con mecanismos internos de evaluación instalados de modo "informal" a partir de las reuniones semanales de trabajo en equipos, donde se conversa sobre las actividades propias de su quehacer, y de ciertos proyectos o hitos dentro de la planificación. Sin embargo, perciben también que a veces la ausencia de un mecanismo formal de control dificulta el seguimiento en lo cotidiano en torno a si las cosas se hacen o no. Una frase que ilustra esta situación, cuando alguien consulta sobre algo que estima debió haber sido resuelto, es la explicación: "estamos trabajando en eso" En la ausencia de un mecanismo de control formal, existe mucho espacio para el voluntarismo. No obstante ello, desde hace ya dos años son evaluadas formalmente a través de una "evaluación de desempeño".

Por otra parte, existiría un conjunto de decisiones que son tomadas a nivel del Comité Ejecutivo de la Universidad para las cuales no siempre se deja claramente estipulado quién es el responsable de llevarlas a cabo. Finalmente, reconocen que si bien existen otros mecanismos de control "formal", éstos en ocasiones no son implementados puesto que no siempre los directivos de unidades cuentan con las competencias o conocimientos necesarios.

Algo similar se constata en las unidades de apoyo a la docencia. No existirían mecanismos formales que permitan un control de la gestión de los directivos. La evaluación es llevada a cabo por el jefe superior directo, en este caso el Vicerrector respectivo.

## **2. Sistema de Gobierno**

### **Toma de decisiones sobre la base de antecedentes válidos y confiables**

La incorporación de información como un elemento determinante para la toma de decisiones es una práctica que comienza a permear a la Universidad en todos sus niveles. Esto es particularmente claro tanto a nivel central como en las decisiones del Consejo Universitario. La experiencia de los procesos de auto-evaluación y consultorías externas son prácticas cada vez más recurrentes al interior de la institución, las cuales han comenzado a orientar crecientemente el proceso de toma de decisiones. Así también el envío de la información con antelación al proceso de toma de decisiones. En ciertos casos particulares, se observa también que es necesario seguir avanzando en mejorar los instrumentos de

modo de generar información más válida y confiable. El traspaso de información desde el nivel central hacia las unidades es algo determinante en el proceso.

A nivel de las unidades académicas, los Consejos de Unidades han comenzado a jugar un papel importante en la generación de espacios de información y de discusión, permitiendo así la emergencia de algunos criterios comunes para la toma de decisiones.

Sin embargo, advierten los directivos de las unidades académicas, la evidencia empírica que se ofrece como elemento base para la toma de decisiones, en muchos casos es débil y no siempre es tomada en cuenta a la hora de decidir.

### **Instancias de participación**

De acuerdo a la dirección central de la institución, al interior de la Universidad existen y operan distintas instancias formales de participación y consulta orientadas hacia la toma de decisiones. Este es el caso, por ejemplo, del Consejo Universitario, el Comité Ejecutivo Ampliado y los Consejos Académicos. En ellos hay espacio para compartir información y expresar las diferencias. La gran mayoría de las decisiones significativas para la institución han pasado por procesos consultivos a distintos niveles. De hecho, en opinión de algunos, ese es uno de los motivos para que se dilate, muchas veces, la toma de decisiones. El respeto por las diferencias y la búsqueda de acuerdos sería una práctica presente en los procesos participativos de toma de decisiones. A su vez, la incorporación de la Congregación Salesiana como socia de la Universidad no es percibida como amenazante y las autoridades salesianas han sido muy prudentes y respetuosas de las distintas instancias de participación.

La diferencia estriba, más bien, en el carácter que se le da al proceso de participación en las distintas instancias identificadas. Así desde la dirección central se percibe que quizás dichas instancias y mecanismos no son del todo satisfactorios a nivel de los directores.

A nivel de los directivos de las unidades académicas, más que sentir que se ha sido parte de un verdadero proceso de consulta y discusión participativa orientado hacia la toma de decisiones, se tiende a percibir que han formado más bien parte de una "seudo participación". Es decir, tienen la sensación de que su participación no es definitiva al momento de tomar decisiones, ya que éstas siempre estarán radicadas a nivel central y su agenda ya se habrá definido de antemano. Esto asumió una serie de modalidades en opinión de los directivos de unidades académicas, desde, por ejemplo, el nombramiento de los académicos, la decisión final acerca del presupuesto de la unidad, decisiones sobre algunas materias del desarrollo de la unidad como lo son los programas de pre y post-grado. Centralización, falta de autonomía y poco grado de maniobra son algunas de las expresiones empleadas para caracterizar dicha situación.

Sin embargo, se deja entrever también que no todos los directivos de unidades académicas se sienten listos para ser parte de un proceso de toma de decisiones para el cual no han sido previamente preparados/formados. Reconocen que hay un conjunto de materias que simplemente están fuera de su comprensión y alcance. Lo que importaría más bien es que exista un flujo apropiado de información, cuestión que actualmente es visto como satisfactorio.

Algo similar, en parte, se aprecia tanto en los estudiantes como en las unidades de apoyo a la gestión y las unidades de apoyo a la docencia. Es decir, constatan que existen instancias de participación y que efectivamente se les consulta, pero sienten que el que decide finalmente siempre es "otro", de acuerdo a sus propios criterios y prioridades. En definitiva, el proceso de toma de decisiones lo

perciben como algo todavía demasiado centralizado en la institución (Rectoría y Comité Ejecutivo) o bien se encuentra compartimentado en ciertas direcciones con poder de decisión sobre algunas materias tales como los recursos tecnológicos e infraestructura.

Los académicos por su parte, en un 77,7% consideran que existen y operan instancias de participación para la toma de decisiones en temas relevantes de la carrera. A su vez, el 63,6% de los académicos considera que los actuales procesos de toma de decisiones garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente en los resultados de las decisiones. Esto es, privilegiando sus intereses en desmedro de los otros grupos.

A diferencia de los académicos, solamente el 48,2% de los estudiantes piensa que existen y operan instancias de participación para ellos en la toma de decisiones sobre temas relevantes de la carrera (se observa una caída de -14,2 puntos porcentuales respecto del 2004). Lo anterior se ve reforzado por el hecho de que un 52,7% siente que no son escuchados en sus demandas y necesidades, incluso en instancias como las "jornadas de diálogo", perciben que los temas a conversar ya están definidos de antemano y que no es una instancia resolutoria. Peso a ello valoran la existencia de este tipo de instancias, aunque constatan a la vez el escaso interés de los estudiantes en participar más activamente de la vida universitaria.

### **Falta de apropiación y el temor a la autoridad**

Desde la dirección central de la institución se tiene una cierta visión compartida de que se ha avanzado en forma significativa hacia procesos y mecanismos que permiten la participación de la comunidad universitaria, en distintos niveles orientados hacia la toma de decisiones. Hay un esfuerzo manifiesto importante por integrar. Sin embargo, ello no disiparía el hecho de que existen algunos miembros de la comunidad universitaria que se sientan excluidos o se autoexcluyen del proceso de participación. Una de las razones para explicar dicha situación es que no habría existido una genuina apropiación de las responsabilidades y atribuciones que le competen a cada cual en su respectivo nivel de decisión, las cuales, en definitiva, no estarían ejerciendo de modo satisfactorio. Esto también es percibido por parte de las unidades de apoyo a la gestión.

A lo anterior cabría agregar que las decisiones más fundamentales de la institución, en términos de aquellas que la involucran de manera decisiva en su conjunto, se encuentran todavía bastante centralizadas y en éstas los académicos tienen poca incidencia. Muy probablemente allí se funda la percepción de que el poder de decisión sobre un conjunto de temas trascendentales para la institución no sea algo que se encuentre verdaderamente descentralizado, más allá de que existan un conjunto de mecanismos tendientes a conocer la opinión del resto de los actores. Se les consulta, pero comprenden que el poder de decisión no radica en ellos. Los directivos de las unidades académicas, en tal sentido, aspiran a un mayor protagonismo y un espacio de participación en el Comité Ejecutivo, reconociendo que en la toma de decisiones deben estar todos los actores relevantes de la comunidad universitaria, particularmente ellos, dado que se trata de una institución de educación superior.

En cierta medida se reconoce también que el respeto hacia la autoridad va acompañado muchas veces por un temor hacia ésta. Dicho temor se expresaría, entre otros, en la sensación de que siempre se deben consultar a la autoridad aquellas materias consideradas como importantes, que tienen poca independencia, y que cuando toman decisiones por iniciativa propia la que no son compartidas por la autoridad se les hace ver que debieron haber consultado antes. Tal situación generaría inamovilidad y el no querer correr riesgos, incluso el no permitirse genuina y libremente, en algunos casos, expresar lo que realmente piensan.

La presencia de la Congregación Salesiana y su creciente influencia en la vida universitaria, particularmente en su nueva condición de socios, es algo de lo cual la congregación es muy consciente, pero a su vez lo ven como un proceso paulatino y que se ha dado de modo natural en la institución.

En su accionar han manifestado mucho respeto por las mayorías y consensos alcanzados, incluso en momentos en donde abiertamente existían claras diferencias. Su planteamiento no es el de la intervención, sino más bien el de permear a partir de las prácticas cotidianas, el quehacer de la Universidad, respetando las diferencias y los acuerdos.

### **3. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal**

#### **Normas y procedimientos de selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento**

La Universidad cuenta hoy en día con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento. Se trata de la nueva Política de Personal aprobada en el año 2007, luego de un largo proceso de participación que incluyó a todos los estamentos de la comunidad universitaria y que duró más de un año. La nueva Política Institucional de Personal tiene un horizonte de implementación total hacia finales del 2010. Ésta ha sido impresa en un formato tipo "librillo" y, a su vez, se encuentra accesible en el sitio web de la Universidad.

Para la mayoría de los académicos, la unidad en la cual se desempeñan cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en la selección y contratación de los académicos: 70,3% (aumenta en +13,4 puntos porcentuales respecto de 2004) y 72,8% respectivamente. A su vez, el 76,0% considera que existe información clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en la evaluación.

#### **Normas y procedimientos en función de los actuales requerimientos**

La nueva Política Institucional de personal es valorada como un gran logro reciente por parte de la dirección central de Universidad. Aborda con mucha claridad los aspectos relativos a la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento. Constituye un gran avance en esta materia la definición de los perfiles que se desean tanto para la selección y contratación como para su posterior evaluación. Su puesta en marcha ha sido muy reciente y se espera que de aquí al 2010 se encuentre totalmente implementada. Ese es el desafío. Conjuntamente con ello, se espera que los directivos de las unidades académicas se apropien de ella y la incorporen como parte de su gestión.

El actual mecanismo de evaluación es algo que en estos momentos se encuentra bajo revisión. Particularmente los instrumentos y procedimientos utilizados para llevarlo a cabo. En el 2005 y 2006 se llevó a cabo un proceso de evaluación de desempeño que fue el mismo para toda la Universidad. La ausencia de una cultura institucional con capacidad auto-evaluativa crítica generó importantes cuestionamientos respecto de la validez de los instrumentos. El proceso de evaluación llevado a cabo no permitía discriminar entre quiénes lo hacían bien y quiénes lo hacían mal. Hubo, por tanto, importantes cuestionamientos respecto de si efectivamente medía lo que pretendía medir. Actualmente se ha solicitado a una consultora externa revisar los instrumentos y procedimientos hasta ahora utilizados de modo de hacer una nueva propuesta que sea capaz de superar las deficiencias hasta ahora detectadas. Entre los nuevos criterios a considerar está la noción de avanzar hacia una evaluación en 360° en lugar de la evaluación vertical tradicional.

En cuanto al perfeccionamiento, la actual política de personal ha logrado implementar el sistema de becas para los académicos. Becas para realizar estudios de post-grado, preferentemente doctorados. Su dedicación es exclusiva por un período de dos a tres años. El esfuerzo económico realizado por la Universidad es importante y escasamente comparable con otras experiencias en el ámbito nacional. Tal situación, sin embargo, no tiene un correlato comparable con el resto de los estamentos de la institución. A su vez, la implementación de beneficios para optar al perfeccionamiento para el personal administrativo como de gestión y de apoyo a la gestión ha experimentado un relativo retraso en comparación con los académicos. Esto tiende a ser percibido como injusto y como un acto de postergación, cuestión sobre la cual se tiene claridad en la dirección central de la Universidad.

Los académicos, por su parte, al referirse a las normas y procedimientos involucrados en los procesos de selección, contratación y evaluación, consideran en su mayoría que estos son adecuados: 62,8%, 67,7% y 68,6% respectivamente.

En cuanto al perfeccionamiento, el 68,6% de los académicos considera que la unidad académica en la que trabajan les facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento (post-títulos, post-gradados, capacitaciones, etc.).

Los directivos de las unidades académicas detectan, no obstante, algunas deficiencias en la implementación del sistema de becas de post-grado. Conjuntamente con valorar el esfuerzo que ha realizado la institución al implementar este sistema, perciben que algunas situaciones no han sido bien implementadas. Si bien el docente becado es reemplazado por otra persona mientras dura su beca, en algunos casos muchas de las tareas extra-académicas que éste llevaba a cabo terminan siendo redistribuidas al interior del equipo que conforma la unidad académica, ya que no son asumidas por el docente que lo reemplaza. Esto ha significado para algunos de los académicos de las unidades académicas una mayor carga laboral.

En cuanto a los procedimientos de selección y contratación, las unidades de apoyo a la gestión consideran que son adecuados y claros, no así en el caso de la evaluación. El actual instrumento de evaluación, que ha sido utilizado ya en dos ocasiones, tiene problemas de validez y confiabilidad. La principal preocupación es que no discrimina entre quienes lo hacen muy bien del resto. Todos obtienen excelentes calificaciones. En estos momentos la Universidad ha designado una comisión que se está encargando del tema, la cual ha solicitado a una consultora externa que haga una propuesta para mejorar el actual instrumento de evaluación.

El problema no residiría solamente en el instrumento, sino también en el hecho de que no existe una cultura institucional evaluativa que permita llevar a cabo este tipo de procesos. Esto tiene al menos dos aproximaciones. Por una parte, el hecho de que cuando se tiene un cargo de carácter directivo, que es por un tiempo limitado, usualmente de dos años (y eventualmente de cuatro años), se tiende a ser muy cuidadoso en la evaluación que se realiza hacia el personal a cargo. En dos años más, máximo cuatro, será otro quien asuma el cargo y le corresponderá a éste realizar la evaluación. En otras palabras, quien fue evaluado pasa a ser ahora el evaluador. Esto hace que se proceda con mucha cautela al momento de evaluar, generando una distorsión en el sistema de evaluación. Todos salen bien. Por otra parte, si todos los directivos de unidades tienden a evaluar bien a su personal o staff, se genera un desincentivo para que alguien en particular evalúe mal. La regla parece ser: si al lado todos salen bien evaluados, por qué habría de evaluar mal a mi gente. Por último, no existe un sistema de incentivos asociados a la evaluación. Lo cual significa que no se hace mayor distinción respecto de quienes lo hacen bien de los que no lo hacen.

La dirección central de la universidad comparte dicha preocupación y se ha propuesto de aquí al 2009 tener desarrollado e implementado un mecanismo de incentivos.

En cuanto a la implementación de la política de capacitación o perfeccionamiento para el personal de gestión, ésta todavía no se ha llevado a cabo. Ello puesto que, entre otros, se requiere de la conformación de un "Comité del Personal de Gestión", a diferencia de lo que sí ha ocurrido con el personal académico. Por otra parte, sostienen las unidades de apoyo a la gestión, los fondos contemplados para capacitación y perfeccionamiento son notablemente inferiores a los asignados para los académicos. Las diferencias son demasiado evidentes.

#### **4. Gestión de Recursos Materiales y Financieros**

##### **Recursos materiales**

En materia de recursos materiales, principalmente los referidos a infraestructura, se han realizado importantes avances en los últimos cuatro años. De acuerdo a la dirección central de la institución, hoy se encuentran cubiertas las necesidades básicas de los estudiantes. El esfuerzo se ha concentrado en la generación de nuevos espacios tales como la ampliación del casino, la ampliación y dotación de material bibliográfico de la biblioteca, y dotación de recursos de infraestructura básica para el aprendizaje y la docencia. A ello se agrega la adquisición reciente de tres mil metros cuadrados de terreno que están siendo proyectados para su pronta construcción.

Sin embargo, existe mucha claridad respecto de que los logros hasta ahora alcanzados son apenas los suficientes. Es necesario seguir avanzando en mejorar los actuales estándares de modo tal de acercarse a niveles de calidad por sobre los mínimos necesarios. Hoy las necesidades de espacio son distintas a las de hace tres años. En el 2007 se incrementó la matrícula en 300 estudiantes, lo que implica que los metros cuadrados de espacio libre por estudiante disminuyeron, el espacio en el casino se ha vuelto otra vez insuficiente y algo similar ocurrió con la biblioteca. Decrece también el número de computadores y el volumen de libros por estudiante. Es decir se deterioran muchos de los indicadores que son relevantes para el desarrollo de la actividad docente. Por otra parte, los actuales espacios de trabajo para los docentes son claramente inadecuados y la posibilidad de expansión mediante la creación de nuevos programas- es vista como inviable bajo las actuales condiciones, a menos que se construya en nuevas dependencias.

La decisión de crecer en infraestructura está ya tomada y se está trabajando en la elaboración del plan de crecimiento. Los terrenos recientemente adquiridos permitirán proyectar la expansión de la Universidad. Esto tiene que ver con las posibilidades de mejorar los actuales espacios de trabajo tanto para los académicos de planta como para los adjuntos, mejorar los espacios de biblioteca, aumentar los metros cuadrados de espacio libre para los alumnos, entre otros. Y, a su vez, dicho plan de crecimiento contempla mejorar la actual dotación de la biblioteca, la renovación de los equipos de laboratorio, la renovación de equipos de académicos y administrativos e inversiones orientadas al personal. Las proyecciones están pensadas de aquí al 2010. Actualmente la Universidad cuenta con cinco mil metros cuadrados y se espera construir un edificio de 18 pisos que le permita alcanzar los 16 mil metros cuadrados. Esto es, aumentar su actual superficie construida en 3,2 veces más.

Los directivos de las unidades académicas concuerdan con el diagnóstico anterior. El incremento en la matrícula de estudiantes, por sobre de lo inicialmente esperado, ha significado deterioro en algunos indicadores relevantes. Esto tiene que ver, entre otros, con la disponibilidad de salas de clases y la calidad de los espacios de trabajo para los docentes. La disponibilidad de salas, está al tope según se

indica, lo cual implica que no se puede pensar en proyectos de desarrollo ya que no se cuenta con infraestructura para ello. Particularmente preocupantes también son las condiciones de espacio de trabajo para los docentes. Las actuales "estaciones de trabajo" no dan cuenta del espacio real que requiere un docente para llevar a cabo su labor académica. El recibir diariamente a los estudiantes genera, a su vez, importantes distracciones para quienes se encuentran en esos momentos realizando lecturas y/o trabajos que requieren de concentración. La proximidad entre cada una de las "estaciones de trabajo" lesiona de manera importante la calidad del trabajo de los académicos. El espacio en metros cuadrados de oficina por docente (como su diseño en estaciones de trabajo) está por debajo de lo que ellos consideran apropiado.

Dicha percepción es compartida por las unidades de apoyo a la gestión. El déficit en infraestructura en espacios es muy alto, la sensación de hacinamiento es evidente. Sin embargo, eso es algo sobre lo cual se está trabajando y se espera que de aquí al 2010 este resuelto. Por otra parte, sostienen, para ser justos en el análisis han que incorporar una mirada en perspectiva de lo que ha sido la historia reciente de la institución. La Universidad hace tan solo ocho años atrás era una institución con un nivel de carencias de infraestructura considerablemente mucho mayores que las actuales. No había puestos de trabajo para el personal de planta, no había equipamiento, no existía acceso a las redes locales, los alumnos no tenían patio, no tenían casino, etc. Desde entonces a la fecha se han dado pasos significativos y, ciertamente, se generan nuevas necesidades. A modo de ejemplo, se indica que hace cinco años atrás a nadie se le hubiese ocurrido que el aire acondicionado estuviera dentro de sus prioridades. Hoy sí lo es y está sobre la mesa de conversación.

Los estudiantes, en cierto modo también perciben y valoran algunos de los esfuerzos llevados a cabo por la Universidad, tendientes a cubrir los actuales déficits en infraestructura. Este es el caso del casino, salas de estudio, laboratorios, entre otros. Sin embargo, claramente éstos son vistos como insuficientes dada la cantidad de alumnos con que hoy cuenta la Universidad, más en un contexto donde la matrícula creció el año 2007. Sus mayores demandas tienen que ver con una mejor infraestructura en términos de más salas de clases, ya que están copadas y esto afectaría la calidad de las clases dado el alto número de estudiantes por curso. Una mayor cantidad de salas de estudio y una mejor dotación de los laboratorios de computación. La disponibilidad de espacios de recreación y de un patio apropiado, constituyen también parte importante de sus demandas.

Por otra parte, el horizonte temporal proyectado de crecimiento de la Universidad, de aquí al 2010, es visto como algo insatisfactorio para las generaciones de estudiantes que se encuentran pronto a egresar. No ven en ello una solución a sus actuales necesidades y demandas. Muy por el contrario, perciben que sus actuales condiciones seguirán deteriorándose en la medida que la Universidad siga aumentando la matrícula de estudiantes.

Consultados académicos y estudiantes respecto de la actual dotación de recursos materiales, el 66,1% de los académicos considera que las unidades académicas cuentan con una apropiada dotación de recursos materiales en función de sus actuales requerimientos. En tanto, el 58,6% de los estudiantes señala que la actual dotación de recursos materiales es adecuada para los requerimientos del programa. Aunque las cifras son menores que en la medición del 2004, tales diferencias no son estadísticamente significativas.

En cuanto a la percepción acerca de la dotación de ciertos recursos materiales específicos, tenemos que, desde la perspectiva de los académicos y estudiantes: el 61,2 % de los académicos considera que la biblioteca cuenta con la gran mayoría de los libros que se requieren para desarrollar los ramos v/s el 49,8% de los estudiantes; 14,1 puntos porcentuales menos que el 2004. El 60,3% de los académicos

considera que los laboratorios, talleres y/u otras instalaciones necesarias se encuentran correctamente implementados v/s el 64,0% de los estudiantes. No se observan diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición de 2004.

Con relación a los medios audiovisuales, la mayoría tanto de académicos como de estudiantes consideran que se cuenta con medios audiovisuales suficientes para el apoyo a la docencia: 80,2% y 73,3% respectivamente. En ambos casos se observa una percepción de mejoría significativa de +33,2 y +14,7 puntos porcentuales, respectivamente, respecto de la medición de 2004.

Lo anterior se refuerza, hasta cierto punto, por el hecho de que el 65,3% de los académicos y el 63,4% de los estudiantes consideran que las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y la cantidad de alumnos. En el caso de los estudiantes, se observa una mejora en este indicador de +24.3 puntos porcentuales respecto de 2004.

### **Recursos financieros**

La percepción que se tiene desde la dirección central en materia de recursos financieros es de una relativa tranquilidad, ya que la Universidad ha sabido administrar adecuadamente los recursos con los que cuenta. Se ha alcanzado y mantenido una situación financiera que permite proyectar a la institución en el tiempo. Esto es particularmente relevante ya que apenas pocos años atrás, entre el 2001 y el 2002, la situación financiera de la Universidad era muy distinta a la actual. Parte de su mérito reside en el hecho de haber alcanzado mejores indicadores financieros en un tiempo breve y ser capaz a la vez de auto-financiarse en un 100%, dado que no recibe aporte estatal como las universidades que son miembros de Consejo de Rectores. En los hechos, el 99,9% de sus ingresos lo constituye el pago de los aranceles por parte de los estudiantes. Por otro lado, si bien la actual situación financiera es evaluada como sana, más allá de un endeudamiento natural y prudente de la institución, con miras a su nueva fase de crecimiento en infraestructura, se manifiesta también cierta inquietud por intentar diversificar su fuente de ingresos y no depender exclusivamente de los aranceles de los estudiantes. Hasta el momento no ha surgido una iniciativa significativa ni políticas claras que permitan canalizar dicha aspiración.

Los directivos de unidades académicas comparten similares inquietudes. Si bien se reconoce que la Universidad ha realizado una gestión responsable de los recursos financieros, lo cual se expresa en un endeudamiento razonable, ésta no ha sido capaz de diversificar sus fuentes de ingresos. Se ve con preocupación el cómo conseguir más recursos para la institución y no depender exclusivamente de los aranceles de los estudiantes. La apuesta es lograr diversificar las fuentes de ingresos, más en un contexto en donde se piensa hacer una inversión fuerte en infraestructura. Se teme que ello pueda repercutir negativamente, tanto sobre las posibles mejoras en los ingresos de los académicos para los próximos años (ello dificultaría mantener motivados a los actuales docentes y atraer otros nuevos), como en el financiamiento de proyectos en el área de la investigación. El tema para muchos, por tanto, es cómo conseguir más recursos. Sin embargo, se reconoce la poca creatividad y la ausencia de redes institucionales apropiadas para ello.

Para algunos, parte de la solución vendría dada por la incorporación de la Congregación Salesiana de un modo más decidido en la Universidad -hoy lo ha hecho en su calidad de socio-, lo que debiera reflejarse en un compromiso más claro en materia de desarrollo económico de la institución. Para otros, guarda relación, en parte, con un cambio en el actual sistema de incentivos para atraer más recursos. Cuando una unidad académica gestiona la posibilidad de atraer nuevos recursos, tales recursos no quedan en dicha unidad que los hace posible sino que son redistribuidos a nivel central. Se

aspira, por tanto, a que los recursos queden en la unidad académica que los genera y que éstos sean destinados a las prioridades que la unidad determine. Una de ellas precisamente tendría que ver con el financiamiento de proyectos de investigación.

Para las unidades de apoyo a la gestión los recursos financieros por definición no serán suficientes para lograr satisfacer el cúmulo de necesidades y demandas que existen al interior de la Universidad. Y ciertamente no se podrá dejar por satisfecho a todo el mundo. Por otra parte, algunas de ellas, consideran que operan con una cantidad de recursos bastante satisfactoria de acuerdo a sus actuales requerimientos.

En el mundo académico, solamente el 53.7% de los docentes considera que la dotación de recursos financieros es adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad académica

Los estudiantes, por su parte, perciben que el actual sistema de financiamiento de la Universidad impone importantes restricciones tanto para la institución como para ellos mismos, debido a que la fuente principal de ingresos reside en el pago que los estudiantes hacen por concepto de aranceles. El reajuste de los aranceles más allá del I.P.C. ha sido motivo de conflicto constante entre los estudiantes y la autoridad. Tales alzas son vistas como abusivas por muchos, a lo que se agrega la incertidumbre acerca de cuál va a ser realmente el tope de los aranceles al término de sus carreras, lo que genera mucha preocupación entre los estudiantes. Las alzas, a su vez, son percibidas como ilegítimas en la medida que se les argumenta que ello derivará en mejoras de infraestructura de la Universidad que los beneficiará a ellos, sin embargo, no se perciben mejoras sustantivas inmediatas. El alza en los aranceles es algo que se paga de inmediato y las soluciones o inversiones en infraestructura son mucho más lentas. Hay una promesa que no se ve cumplida, o del todo satisfecha, a juicio de los estudiantes.

El cuestionamiento de los estudiantes va mucho más allá. Las mejoras en infraestructura no pueden estar supeditadas a un alza permanente de los aranceles. Se asume que eso no es correcto y que debiera haber un mayor compromiso de la Universidad en tal sentido. En última instancia, el déficit en infraestructura, u otros, no es una responsabilidad de los estudiantes. Hay ciertas condiciones que la institución debiera ser capaz de garantizarles, entre ellas, lugares de estudio apropiados y espacios de recreación y esparcimiento. No se trata de simplemente señalar que la Universidad es financiada por los estudiantes. Hoy en día la Universidad es salesiana y, por ende, la Congregación Salesiana tendría que involucrarse económicamente en el proyecto.

### **Eficiencia**

La percepción acerca de la eficiencia en el uso de los recursos en consensuada al interior de la institución, tanto a nivel central como entre los directivos de las unidades académicas. Hoy día se planifica el gasto de un mejor modo y se encuentra asociado a objetivos más claros. El control presupuestario, a su vez, contribuye a que efectivamente los dineros sean utilizados en las actividades o ítems para los cuales han sido planificados/solicitados. El resultado final ha sido un uso cada vez más eficiente de los recursos financieros con los que cuenta la Universidad, los cuales provienen del arancel de los estudiantes. La sensación que prima es la de que "se hacen maravillas con los pocos recursos con los que se cuenta."

Dos observaciones son necesarias de puntualizar en relación a lo anterior, en pro de una mejora del actual sistema. Por una parte se indica que en la medida que el presupuesto es centralizado las escuelas o unidades académicas no tienen un sistema de incentivos que los motive a ahorrar o a generar más recursos si es que se observasen algunas pérdidas. La lógica que ha terminado siendo la

regla es que si se tiene una partida presupuestaria asignada, ésta debe ser gastada para no perderla. Por otra, se observa que si bien la gestión de los recursos puede ser la adecuada en muchas escuelas o unidades académicas, el margen para imprevistos que contiene el presupuesto aprobado es muy bajo, lo cual genera algunas dificultades de operación en ciertos momentos para dar cumplimiento a la planificación anual.

La percepción de las unidades de apoyo a la gestión es mucho más crítica al respecto. En primer lugar por que no hay mecanismo de control que permita resguardar una mayor eficiencia en el gasto. En la medida que las unidades académicas saben que cuentan con un presupuesto y, una vez obtenido, no tienen incentivos para ahorrar o usar más eficientemente sus recursos. No hay una mayor conciencia en el cuidado éstos, señalan. Tampoco existiría una real preocupación para generar nuevos recursos, nuevas fuentes de ingresos. Se asume que la Universidad debe proveérselos.

## 5. Evaluación y Planificación del Desarrollo

### Diagnóstico

El proceso de acreditación de programas ha permitido ir instalando ciertas prácticas y capacidades al interior de la Universidad que tienden a fortalecer la cultura auto-evaluativa en base a la realización de diagnósticos. A su vez, la incorporación creciente de los procesos de planificación estratégica, tanto para la Universidad en su conjunto como para cada una de las unidades académicas, ha significado levantar y sistematizar información a partir de diagnósticos como parte necesaria del proceso. La impresión que se tiene desde la dirección central de la institución, es que los diagnósticos han comenzado a ser una práctica recurrente como parte del proceso de planificación, particularmente en aquellos ámbitos referidos a los aspectos internos de la institución en su conjunto y de las unidades académicas. Los diagnósticos orientados hacia el medio externo son, sin embargo, todavía muy incipientes, pero se ha comenzado a tomar conciencia respecto de su importancia y a trabajar en esa dirección.

Los directivos de las unidades académicas no tematizan mayormente en torno a la existencia o no de diagnósticos adecuados para el proceso de planificación, más bien es la etapa de planificación en sí misma -y su posterior evaluación- la que les resulta problemática. Los académicos, en tanto, en un 65,3% consideran que la unidad académica en la que se desempeñan cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de diagnóstico. No se aprecian diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición de 2004.

### Planificación

La evolución y crecimiento que ha tenido la institución en un período relativamente breve de tiempo, como es el pasar de un instituto a una universidad, ha significado que muchos de los procesos que antes se realizaban en torno a la planificación se hayan complejizado. La planificación, entendida como planificación estratégica, era algo que escasamente se hacía. El horizonte temporal y los aspectos abordados se circunscribían en lo fundamental a lo que se debía realizar en un período de año y en un ámbito reducido de materias. La introducción de la planificación estratégica es en tal sentido una práctica reciente dentro de la institución, lo cual ha significado un importante proceso de aprendizaje y adaptación a esta nueva forma de planificar.

Hoy la institución cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010. En él se ha definido la misión, la visión y los lineamientos estratégicos de la Universidad. Tanto las unidades académicas como las de gestión han ido formulando sus planes de desarrollo teniendo como referente y marco el Plan

de Desarrollo Estratégico de la Universidad, resguardando una debida coherencia con sus objetivos y propósitos. La cartera de proyectos que formulen las unidades académicas y las unidades de gestión deben ser consistentes con el diseño y planificación general. Esos son los mínimos que se intentan resguardar desde la dirección central.

Dicho proceso no se encuentra exento de tensiones, se reconoce. Una de ellas tiene que ver con el hecho de que las capacidades de planificar la gestión al interior de las unidades no se encuentran igualmente instaladas en todas, por lo que se requeriría de un proceso de acompañamiento más cercano y sistemático hacia ellas. Otra dice relación con el desafío de “bajar” el plan de desarrollo de la Universidad al interior de las unidades académicas y que éste sea el marco a partir del cual desarrollen sus propios planes de desarrollo. La dificultad estriba en el hecho de planificar el desarrollo de la unidad teniendo, a su vez, una visión de conjunto del desarrollo de la Universidad. Es decir, se intenta evitar que las unidades planifiquen de acuerdo a sus propios criterios y necesidades para luego ver si eso calza o no con el plan de desarrollo de la institución. Se trata de un proceso de ajuste que no siempre es fácil de resolver y que tiene que ver con el cómo se entiende la planificación al interior de las unidades. A veces las unidades simplemente no saben como “bajar” dicho plan a ámbitos específicos de su quehacer. En última instancia está el recurso de “ajustar” lo que se hace a la lógica que se indica el plan, sin que ello opere necesariamente un verdadero compromiso y visión de compartida del desarrollo.

Los directivos de unidades académicas dan cuenta de la necesidad de que la Universidad pudiera apoyarlos en el proceso de gestión y planificación. La gran mayoría tiene una formación y experiencia como académicos. En el camino han tenido que aprender a ser directores de unidades y, por ende, a gestionar y planificar. La capacidad de hacer una buena gestión y planificación no es algo que la institución deba dar por hecho. Se hacen necesarias algunas instancias, como jornadas/talleres de apoyo, que cubran ciertos vacíos y a la vez permitan homologar criterios y prácticas.

Por otra parte, el tiempo que ha sido posible dedicarle al proceso de planificación al interior de las unidades académicas, resulta inapropiado para muchas de ellas. En la medida que la institución ha ido pasando a través de distintos procesos, entre los más recientes la modificación curricular y la acreditación de programas, las exigencias hacia las unidades académicas aumentan, lo cual incide negativamente en el tiempo y tranquilidad para abordar el proceso de planificación.

En el proceso mismo de planificación una de las dificultades manifestadas tiene que ver con la planificación del presupuesto. Esto significa que hay que hacer una estimación de costos en función de lo que se ha planificado. Los montos con los que finalmente contará la unidad académica son el resultado de la estimación realizada por las unidades y lo que finalmente les será aprobado. Lo aprobado usualmente es menor a lo solicitado. Surgen aquí, entonces, dos problemas importantes. En primer lugar, se produce cierta frustración en las unidades académicas toda vez que no se les financia la totalidad de los montos involucrados en su planificación. Es lo que llaman el recorte presupuestario. Se trata de una restricción importante respecto de lo que pueden realmente hacer o no. Al no conocer a priori el monto que les será asignado, malamente pueden hacer una buena estimación acerca de cuál es el tope de lo que pueden realmente gastar. Y al planificar sin un límite claro de gasto se corre el riesgo evidente de que lo presupuestado sea considerado como excesivo y se les solicite que se ajusten a un nuevo presupuesto (recorte presupuestario). Los nuevos montos ponen restricciones importantes a la planificación inicial y las unidades académicas deben solicitar recursos adicionales para llevarla a cabo a plenitud. Es una situación poco grata y algo menesterosa, señalan, la de estar “pidiendo” más recursos y no siempre es claro que los van a obtener. Dicha práctica, caracterizada por la incertidumbre y una eventual frustración, ha generado un segundo problema: la política de pedir con el “tejo pasado” Si

finalmente les han de recortar de todas formas parte de su presupuesto del año, simplemente se pide un poco más de lo necesario, de modo que una vez hecho el recorte presupuestario, éste quede más o menos cerca de lo que realmente deseaban. Muy probablemente esto genera un círculo vicioso difícil de romper, ya que lo que está en juego es una negociación encubierta del presupuesto entre quienes lo solicitan y quienes lo aprueban. El punto de equilibrio no siempre se alcanza y no todos quedan satisfechos. Para los directores de las unidades académicas tales prácticas debieran ser cambiadas. Hoy la Universidad cuenta con 4.500 estudiantes y debería estar en condiciones de implementar otros mecanismos para una mejor gestión en la asignación de los recursos a las unidades académicas.

El horizonte futuro de la planificación de la Universidad es a cuatro años y la planificación habitual de las unidades académicas es de año a año. Si bien es cierto que las unidades académicas han comenzado a formular sus planes de desarrollo, lo cual las coloca en un horizonte más allá del año calendario, se advierten algunas dificultades en el proceso. La primera tensión que se identifica tiene que ver con el hecho de conciliar el plan de desarrollo de la unidad con el de la Universidad. Hay ciertas áreas de interés para algunas unidades académicas, como lo son el crecimiento en torno a programas de post-grado, en donde la Universidad no ha dado señales muy claras al respecto. Si las unidades apuestan en esa dirección, lo hacen tímidamente ya que no saben si lo que ellas consideran como bueno y deseable es algo que la Universidad también quiere. La segunda tensión dice relación con el horizonte temporal de la planificación general de la institución. Se tiende a pensar que planificar de aquí a cuatro años como máximo es insuficiente, más aun si se considera que el énfasis se pone en la planificación anual. Se requeriría de una mirada de más largo plazo, más estratégica. Hay temas claves, como la investigación y el desarrollo y consolidación de programas de post-grado, que reconocerían un horizonte temporal en torno a los 15 años. Se percibe que la Universidad no estaría abordando los grandes temas en la medida que tenga la mirada en el corto plazo. Otras, señalan, sí lo estarían haciendo.

Las unidades de apoyo a la gestión coinciden en señalar que la Universidad no ha brindado a las unidades académicas un adecuado traspaso de las competencias necesarias para que éstas puedan estar en condiciones de realizar un buen proceso de planificación. Si bien la institución ha intentado implementar mecanismos de apoyo hacia las unidades académicas, con el objeto de aumentar las competencias de gestión de los directivos, tales esfuerzos no han sido sistemáticos en el tiempo. Esto genera que muchas veces que las unidades académicas realicen una inadecuada planificación del gasto en función de la planificación o simplemente no se incluyan ciertos costos en ésta. Ello genera hacia las unidades de apoyo a la gestión una nueva demanda por recursos que no habían sido oportunamente contemplados en su planificación anual. Satisfacer las nuevas demandas les implica tener que conseguir nuevos recursos a partir de un conjunto de ajustes a veces nada de sencillos de realizar. La sensación que les queda es la de que las unidades académicas no son capaces de realizar apropiadamente su tarea de planificación del gasto y que son ellos los que finalmente tienen que resolverles sus demandas o necesidades. Faltaría más profesionalismo y una mejor capacidad de gestión para la planificación en las unidades académicas.

Al mismo tiempo, reconocen que la forma de planificar y asignar el presupuesto anual es inadecuada en la Universidad. Por una parte, las unidades tienden a planificar de acuerdo a lo que ellos desearían para sus respectivas unidades dentro de su plan de desarrollo. Sin embargo, planificar de ese modo, sin saber cuánto va a ser el monto real que les va a aprobar, tiende a generar una mayor proyección del gasto lo cual redundaría en una reducción de los montos inicialmente solicitados. Eso significa que deben reajustar su planificación a los montos que efectivamente se les ha asignado. Sobre la base de esos montos recién es posible comenzar a proyectar la planificación. En otras palabras, sostienen, primero es necesario saber con cuantos recursos se va a disponer realmente para luego recién comenzar a

planificar el gasto. Es ilógico realizar una planificación que excede mis posibilidades de financiamiento. No tiene sentido. La Universidad lo hace de ese modo y en ello radicaría el error. Se les pide a las unidades proyectar un gasto en un contexto donde no disponen de toda la información necesaria para ello, en este caso acerca del monto de sus ingresos. Saber que se tiene un "techo" presupuestario no ayuda mucho sino se sabe que tan "elevado" puede ser. La búsqueda de recursos por parte de las unidades académicas, por otra parte, tendría muy poco de estratégica y estaría orientada a financiar actividades sin una visión de desarrollo clara detrás. En definitiva, se requeriría de un nuevo mecanismo que permita una mejor asignación de los recursos.

La situación antes descrita genera tensiones entre las unidades de apoyo a la gestión y las unidades académicas. Los académicos sienten que no tienen una real capacidad de decidir acerca de los montos de su presupuesto y, por tanto, de lo que efectivamente pueden hacer o no. A los académicos se les suele decir que no se está en condiciones de financiar todas las actividades que están proyectando y, por consiguiente, deben privilegiar ciertas cosas sobre otras. Otra fuente de tensión adicional se genera producto del hecho de que el mundo académico, en términos generales, tendería a percibir que las unidades de apoyo a la gestión deben estar a su servicio y no al servicio de la docencia o de los estudiantes. Ello produce bastante incomodidad en las unidades de apoyo a la gestión. A las dos fuentes de tensión anteriores, se agrega una tercera: la falta de coordinación entre las unidades académicas y las unidades de apoyo a la gestión.

Sin embargo, la falta de coordinación sería una característica que involucra a toda la Universidad, según se indica. El Comité Ejecutivo Ampliado, que se reúne una vez al mes, podría ser una instancia importante de coordinación institucional pero en la práctica termina siendo una instancia más bien de información respecto de temas generales.

Un último aspecto relevado dice relación con el horizonte temporal en el cual deben realizar sus propias planificaciones las unidades de apoyo a la gestión. Un horizonte de un año es en algunos casos muy poco para proyectar el desarrollo de una unidad, se requiere de un horizonte temporal mayor de planificación. Este sería el caso, por ejemplo, en materia de desarrollo tecnológico. En otros casos ni siquiera ello se puede realizar de modo apropiado toda vez que no logran contar con toda la información necesaria en el momento oportuno para hacer sus planificaciones y proyecciones anuales.

Consultados los académicos sobre el tema de la planificación, el 72,7% considera que la unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de planificación, lo cual estaría reflejando -en principio- una visión mucho más crítica por parte de los directivos de las unidades, los cuales, por lo demás, están más directamente involucrados. No se aprecian diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición de 2004.

### **Evaluación**

El proceso de evaluación se ha ido instalando como una práctica cada vez más frecuente en la Universidad, pero es algo que toma tiempo, reconocen desde la dirección central. Si bien se admite que existen algunos mecanismos de control de lo que se está realizando en el marco de lo planificado, no existen instrumentos que permitan determinar con mayor grado de precisión el nivel de logro alcanzado. Por tanto no es fácil, más allá de una apreciación general, el determinar quién lo ha hecho bien y quién lo ha hecho mal en función de lo que se indicaba en la planificación general de la Universidad y particularmente al interior de cada una de las unidades académicas.

Una de las dificultades detectadas tiene que ver con la ausencia de indicadores asociados a los propósitos dentro de los planes de desarrollo. Sin indicadores verificables es muy difícil, sino imposible, poder realizar una evaluación clara y sana dentro de las unidades y ante la Universidad. Tampoco permite determinar quiénes lo están haciendo mejor en términos comparativos. Tal situación ha comenzado a ser corregida tanto en el nivel central como en las unidades académicas a partir de la incorporación de indicadores en sus planes de desarrollo y sus respectivas planificaciones.

Lo anterior es plenamente compartido por los directivos de las unidades académicas. El proceso de acreditación, tanto institucional como de programas, les ha ido permitiendo desarrollar una conciencia mucho más clara acerca de la necesidad de incorporar indicadores en su planificación que les permitan luego realizar un proceso de evaluación. Esto ha sido parte de su proceso de aprendizaje reciente. Se trata de ir instalando una cultura y práctica evaluativa mucho más fina y verificable que la apreciación general que se pueda tener respecto de lo realizado, lo cual era lo que se venía haciendo hasta ahora.

Las unidades de apoyo a la gestión coinciden en la importancia y necesidad de incorporar indicadores asociados a la planificación que se realiza. Sin embargo, sostienen que es algo sobre lo cual se hablado mucho en estos dos últimos años, pero se ha hecho muy poco. Por otra parte, algunas unidades de apoyo a la gestión en estos momentos se encuentran desarrollando un sistema, a través de una plataforma informática, que permita hacer un seguimiento de aquí al 2009.

En términos generales, el 71,1% de los académicos considera que la unidad académica en la que se desempeñan cuenta con mecanismos apropiados de evaluación. No se aprecian diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición de 2004.

## **6. Disponibilidad de Información para la Gestión**

La Universidad cuenta hoy progresivamente con mucho más información que antes. Eso contribuye a generar una mayor cantidad de insumos para mejorar la calidad de la gestión. Existen en estos momentos niveles bastantes razonables de información disponible.

Las dificultades estriban, de acuerdo a la dirección central, más bien en el grado de confiabilidad y la facilidad con que se accede a ésta. La información contenida en las bases de datos tiene errores que requieren ser limpiados, para luego realizar una auditoría de los datos -en las diferentes bases de datos- a fin de evitar inconsistencias, registros mal ingresados o desactualizados. Un mismo dato contenido en más de una base de datos puede llegar a diferir entre sí, no quedando claro cuál base de datos contiene la información correcta. Esto genera problemas de confiabilidad en la información. A su vez, dado que la información se encuentra compartimentada en distintos sistemas de bases de datos que no se encuentran integrados entre sí, se dificulta de manera importante el acceso a ésta. Siendo, por lo demás, los sistemas de acceso a la información muy poco amigables para el usuario no especializado. Conscientes de las dificultades que ello plantea para mejorar la gestión es que en estos momentos se está trabajando en diseñar un portal que permita integrar la información contenida en los distintos sistemas de bases de datos. Al mismo tiempo se está trabajando en la limpieza de las bases de datos y se espera pronto poder realizar una auditoría de datos. Se reconoce, sin embargo, que el punto crítico está dado en poder garantizar la confiabilidad de la información.

Otra dificultad detectada guarda relación con que no siempre es posible garantizar la disponibilidad de la información. Dado que ésta se encuentra alojada en distintos sistemas de acopio de datos, algunos operando de forma manual, otros en forma computarizada a partir de planillas de registros, listados,

textos, entre otros, no es claro cómo acceder a ella y, a veces, simplemente no se sabe dónde quedó registrada. Esto dificulta el acceso oportuno y rápido a la información. Por otra parte, el hecho de tener que invertir tiempo en procesar y analizar los datos para generar la información, propiamente tal, que se requeriría, se constituye en otra dificultad adicional. El flujo de información es muy poco ágil en ciertas áreas.

Los directivos de las unidades académicas valoran significativamente los avances hasta ahora logrados en materia de poner a disposición información para la gestión. Antes de comenzar el proceso de acreditación institucional (2003) la información a la cual podían acceder era muy limitada, poco confiable y, en algunos casos inexistente. Datos tan simples como el número de estudiantes de la Universidad eran motivo de controversia. La centralización de la información ha ido permitiendo superar muchas de las dificultades iniciales. Sin embargo, en el proceso mismo de acreditación surgieron nuevas demandas de información que hasta ese momento no se habían visualizado. Esto planteó importantes demandas al sistema de información en su conjunto. Era evidente que parte de la información no era confiable y que subsistían importantes niveles de descoordinación en la información entre la Secretaría de Estudios, la Dirección de Personal y Bienestar Institucional y la Dirección Académica. El poder contar con los currículos actualizados de los docentes para cada una de las unidades era algo que, entre otras cosas, simplemente no estaba disponible. La situación general respecto de la información es algo que se ha ido mejorando progresivamente en opinión de los directivos de las unidades académicas. El más reciente adelanto es el desarrollo de un portal web para la gestión, en donde se podrá acceder a un conjunto de información relevante para la gestión de las unidades.

### **3.2 Área de Docencia Conducente a Título**

#### **1. Diseño y Provisión de Programas**

##### **Perfiles de Egreso**

Los nuevos perfiles profesionales de egreso -reelaborados el 2007 en el marco de la acreditación de programas e implementación del nuevo modelo de formación- son considerados adecuados por la dirección central en la gran mayoría de los programas de la Universidad, en función de los actuales requerimientos y exigencias del mercado laboral. En algunos casos se cuenta con mayor evidencia empírica que en otros, pero en su conjunto se intenta mejorar los actuales niveles de información respecto del medio externo y la inserción laboral de los estudiantes, de modo de poder evaluar con mayor precisión el grado de pertinencia de los perfiles profesionales de las carreras que se imparten. La Unidad de Planificación y Desarrollo realiza desde hace un par de años un estudio anual del ingreso laboral de los egresados. Se espera que pronto todas las unidades académicas puedan hacer un seguimiento similar de sus estudiantes.

Los directivos de las unidades académicas comparten la visión en torno a que se ha logrado un gran avance respecto de los perfiles profesionales de egreso en las nuevas definiciones que se han adoptado. Un avance que es valorado positivamente y que está marcado por la inclusión de criterios más claros respecto del medio externo, sobre la base de evidencia empírica evaluativa para la nueva formulación de éstos. Se sienten satisfechos con el logro alcanzado. No obstante, en algunas unidades académicas el resultado final alcanzado no es del todo satisfactorio. Habría faltado más tiempo y coordinación, particularmente en las pedagogías, para aunar criterios en torno a los nuevos perfiles. En la práctica cada unidad habría presentado en forma separada su propuesta de perfiles profesionales de egreso, sin haber alcanzado a discutirlos apropiadamente entre las distintas unidades vinculadas a las pedagogías.

Al mismo tiempo, observan algunos, la implementación de los nuevos perfiles profesionales ha generado algunas dificultades adicionales importantes. La más significativa tendría que ver con las equivalencias o convalidaciones entre el plan de estudios antiguo y el nuevo plan. No siempre resulta claro cuáles asignaturas convalidar y cuáles no. Y en la práctica se ha tendido a homologar algunas asignaturas que en principio no son equivalentes y se ha tendido también a ser mucho más flexible con aquellas asignaturas que constituyen pre-requisitos de otras. Lo que se intenta resguardar es que los alumnos que se encuentran en los últimos años de su carrera, y que ingresaron con el perfil de egreso anterior, no se vean afectados en términos de tener que postergar su fecha de egreso producto de los ajustes realizados, por ejemplo, al tener que tomar cursos adicionales. Dicha situación es descrita como problemática.

Los consejeros de las unidades académicas también constatan dificultades en la implementación de los nuevos perfiles de egreso. En particular, llaman la atención sobre las horas autónomas de estudio y las condiciones de entrada de los estudiantes. Los alumnos bajo los nuevos perfiles de egreso deben destinar un mayor número de horas autónomas de estudio, las cuales, sin embargo, no se realizan ya sea por que la Universidad no les ofrece la infraestructura apropiada, porque trabajan, porque provienen de sectores sociales vulnerables o simplemente porque no tienen hábitos de estudio. Por otra parte, señalan, si bien hoy existe un perfil de egreso, el que no exista un perfil de ingreso (o requerimientos de ingreso más exigentes) dificulta poder alcanzar lo que se ha definido como el perfil de egreso de los estudiantes. El proceso de formación no estaría resguardando que los malos estudiantes, salvo las situaciones más críticas, finalmente egresen, lo cual plantea dificultades para efectivamente asegurar que se está alcanzando el perfil de egreso que se ha definido.

Consultados los académicos y estudiantes en torno a los perfiles de egreso se constata que: el 90,9% de los académicos considera que el perfil del egresado en sus respectivas unidades se encuentra claramente definido. Esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado. Se aprecia un incremento estadísticamente significativo de +10.7 puntos porcentuales respecto de la medición de 2007. A su vez, para el 74,6% de los estudiantes es conocido el perfil de egreso de la carrera. En ello se observa un aumento estadísticamente significativo de +29 puntos porcentuales respecto de 2004. Por otra parte, los académicos en una mayor proporción que los estudiantes considera que el plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso: 84,3% y 67,2% respectivamente. En el caso de los estudiantes se aprecia una caída estadísticamente significativa de -12 puntos porcentuales.

### **Malla Curricular**

El proceso de revisión y modificación de los perfiles de egreso ha significado también modificaciones importantes en las mallas curriculares de los programas. Como se indicó anteriormente, esto se da en el marco de la implementación del nuevo modelo de formación -basado en competencias- y del proceso de acreditación de programas. El balance que se hace desde la dirección central de la Universidad es que los nuevos programas curriculares responden adecuadamente a las nuevas demandas del tiempo presente. Hay coherencia en ello. Al mismo tiempo se tiene claridad que si las nuevas orientaciones curriculares no son asumidas por el cuerpo docente y son incorporadas al interior del aula, se corre el riesgo que queden a un nivel más bien declarativo. La instalación de un currículo nuevo implica un conjunto de demandas adicionales hacia los docentes. Se debe revisar y evaluar las distintas prácticas en la docencia de modo de corregir, eliminar y diseñar otras nuevas. En estos momentos la Universidad se encuentra realizando un trabajo en esta dirección y se espera arribar pronto a una propuesta en esta materia.

A su vez, se tiene claro que los cambios introducidos difícilmente dejarán satisfechos a todos, especialmente si se considera que las unidades académicas debieron realizar la actualización curricular en un momento en el que se encontraban preparando también el proceso de acreditación de sus programas. Sin embargo, se hace notar, la actualización de las mallas curriculares en torno al nuevo modelo de formación, basado en competencias, era algo que se venía conversando con las unidades académicas desde el año 2001. Era un proceso que no podía esperar más y se decidió finalmente implementarlo el 2007, año en que se acreditaron también los programas. Se trata de cambios importantes para una institución y que se han llevado a cabo muy recientemente. Dichos cambios o transformaciones pueden ser percibidos como bruscos para algunos, pero marcan el estilo de gestión que se le desea dar a la Universidad, esto es, no quedarse simplemente en el discurso de querer hacer las cosas, sino también tener la capacidad de llevarlas a cabo. En el corto plazo, al momento de implementar este tipo de medidas, no todos van a quedar contentos, pero en el mediano plazo, en la medida que se realicen bien las cosas, el beneficio debiera ser muy significativo para las nuevas generaciones de estudiantes. Ésa es la apuesta.

Al consultar sobre algunos cuestionamientos surgidos en las unidades académicas (Focus Group) en torno de cómo fue conducido el proceso, es percibido como injusto en la medida que la Universidad habría dado mucha libertad a las unidades académicas para la elaboración de sus propuestas de mallas curriculares, en función del nuevo modelo de formación. Y, lo que es más significativo, en ningún momento las unidades académicas habrían dado una señal clara acerca de que las nuevas mallas propuestas no les resultaban del todo satisfactorias o que no veían en ellas una clara relación con el modelo de formación por competencias. Se aprecia un claro desconcierto por no haber sido, debida y oportunamente informados sobre este tipo de situaciones.

Los directivos de las unidades académicas reconocen que la adecuación de las mallas curriculares al nuevo modelo de formación basado en competencias, era algo sobre lo cual la Universidad venía insistiendo desde el año 2003. Recién el 2007 tuvieron la capacidad de implementarlo a raíz del plazo perentorio que se puso desde la Dirección Central. Sin embargo, el hecho de que se haya generado una superposición con el proceso de acreditación de programas tuvo un efecto negativo sobre la calidad de las propuestas realizadas. Las restricciones de tiempo y el imperativo de culminar ambos procesos en los plazos solicitados llevó a algunas unidades académicas a vivir dicha experiencia más bien como una demanda externa que había que satisfacer, antes que un proceso más decantado, reflexionado y comprometido. A ello se agrega que algunas unidades se sintieron muy poco acompañadas por parte de la Universidad, realizando una tarea que no tenían muy claro como se hacía. También hubo resistencias al interior de algunos equipos de trabajo, entre aquellos que veían el modelo de formación como algo más distante, quizás menos comprendido desde sus propios quehaceres disciplinarios. Si se presta atención a las propuestas presentadas por algunas de las unidades académicas se notará, se indica, que se trata de cambios casi "cosméticos" en el nombre de las actividades curriculares. No hay cambios sustantivos en los contenidos de los cursos. Tampoco en la implementación de un diseño que apunte al desarrollo por competencias. Entre otras razones, porque los profesores son los mismos y no se ha invertido en rediseñar, propiamente tal, la docencia, las prácticas de los docentes. Los profesores no estarían preparados para trabajar en base a un modelo de formación educativo por competencias. Simplemente no saben, y en la práctica se ha seguido haciendo exactamente lo mismo que se venía haciendo antes.

El hecho de que no exista la coherencia necesaria entre lo que se declara como aprendizaje por competencia y lo que efectivamente se está haciendo al interior del aula a través de las prácticas docentes, es percibido más como una responsabilidad de la Universidad que de los docentes. Era necesario un mayor acompañamiento por parte de la institución en la tarea que estaban llevando a

cabo las unidades académicas. En última instancia, se trataba de un proceso absolutamente nuevo para el cual los docentes no estaban preparados ni capacitados. A juicio de los directivos no hubo directrices claras -salvo algunas presentaciones introductorias menores- y faltó articulación en el trabajo que estaban realizando las distintas unidades académicas. A ello se debió agregar el tiempo y capacitación necesaria que requerían los docentes, de modo de permitirles internalizar e incorporar lo que significa cambiar sus prácticas pedagógicas desde un modelo basado en objetivos de aprendizaje a uno basado en competencias. En otras unidades académicas, se observa también, hubo un adecuado acompañamiento por parte de Universidad, y se puso a disposición de éstas a profesionales que les permitieran comprender mejor el proceso y orientarlos al respecto.

Los consejeros de las unidades académicas constatan algunas dificultades importantes asociadas a la transición de los planes curriculares antiguos a los nuevos. Se trata de un ajuste que afecta principalmente, como se mencionó anteriormente, a los alumnos de cursos superiores en las homologaciones de asignaturas. El proceso de convalidación generó mucha tensión y angustia entre los estudiantes. Tenían incertidumbre acerca de si podrían convalidar o no todos los cursos ya hechos, de modo de no alargar su estadía en la Universidad. En las unidades académicas se tendió a facilitar la transición haciendo un esfuerzo importante por convalidar todas las asignaturas, con el objeto de no atrasar a los estudiantes. En ello se descuidaron, en algunos casos, los mínimos necesarios que debían cumplirse para efectuar las convalidaciones. Hubo excesos importantes, los cuales fueron justificados bajo la premisa de "no perjudicar a los alumnos". Sin embargo, se tiene una clara conciencia de que eso fue algo excepcional y que debiera estar normalizado en el corto plazo. Reconocen también que la magnitud de la medida, que afectó simultáneamente a todo el estudiantado, quizás debió haberse realizado de modo más lento y paulatino en su implementación.

Los estudiantes también detectan algunas tensiones en el proceso del paso de la vieja a la nueva malla curricular. Uno de ellos, ya mencionado, tiene que ver con un cambio más bien en términos de cómo son nombrados algunos de los cursos, y no de un cambio más sustantivo, en términos de sus contenidos o bibliografía. El otro, tiene que ver con la percepción de que hay una parte de los alumnos -los más antiguos- que no se sienten del todo satisfechos con los cambios implementados. Sin embargo, la percepción general es que el cambio de las mallas curriculares ha sido muy beneficioso para la gran mayoría y que las modificaciones introducidas son apropiadas, incluso en algunos casos habían sido pedidas por los propios estudiantes. Hay una valoración positiva del cambio, más allá de los ajustes naturales de un proceso de estas características.

En términos generales, la mayoría de los académicos y estudiantes coinciden en que los contenidos que se entregan a los alumnos son adecuados para su formación: 87,6% y 75,9% respectivamente. En el caso de los estudiantes se da una mejora estadísticamente significativa de +9.1 puntos porcentuales respecto del año 2004.

Respecto de la malla curricular, el 81,0% de los académicos la considera razonable versus el 61,1% de los estudiantes. En el caso de los estudiantes se observa una caída estadísticamente significativa de -10,8 puntos porcentuales respecto de 2004.

Al ser consultados por la relevancia de las materias, el 60,8% de los estudiantes, a diferencia del 36,4% de los académicos, piensa que hay muchas materias que no son útiles ni relevantes para su formación. Los estudiantes bajan -6.7 puntos porcentuales estadísticamente significativos respecto de 2004. Sin embargo, visto en términos generales, el 72,7% de los estudiantes opina que el plan de estudios responde a las necesidades requeridas para enfrentar el mundo laboral, siendo +9,8 puntos porcentuales más que en 2004.

## Modelo formación

La revisión de los perfiles de egreso y la modificación de las mallas curriculares se llevan a cabo sobre la base de una nueva concepción del modelo de formación. Se intenta pasar de una formación en función de objetivos de aprendizaje a una por competencias. Ello conlleva al menos cuatro dificultades importantes según la visión de la dirección central de la institución. La primera se sitúa a nivel conceptual-analítico, y tiene que ver con la ausencia de una comprensión adecuada acerca de lo que es un modelo de formación por competencias. La noción de competencia sería en sí misma compleja y abierta a la discusión e interpretación. De hecho, la Universidad no asume una definición propiamente tal respecto de lo que se va a entender por competencias. Se habla de una definición más bien de carácter operacional, la cual sería el resultado de lo que la sociedad o el mercado del trabajo espera de los profesionales y la intencionalidad formativa de la Universidad. La segunda es más bien de carácter empírico. Al examinar la experiencia internacional se constata no sólo la diversidad de enfoques y prácticas respecto de lo que se ha de entender y hacer en un modelo de formación por competencias, sino también el hecho de que la evidencia empírica es muy débil para formular argumentos más concluyentes en favor de este tipo de modelo de formación. De hecho, se menciona el caso de la Universidad de Talca como el ejemplo más claro en Chile de una universidad que ha asumido este tipo de modelo de formación y que todavía no posee evidencia empírica suficiente que indique que los cambios están operando en la dirección esperada. Los recursos invertidos, por lo demás, han sido cuantiosos.

La tercera dificultad es de carácter metodológico, y se refiere a su fase de diseño e implementación. Se asume que la adopción e implementación de un modelo de formación por competencias es un proceso complejo y difícil de llevar a cabo. Son muchas las variables que intervienen en el proceso. Una de ellas corresponde a los docentes. Los docentes tienden a realizar más o menos lo mismo que venían haciendo y el nuevo modelo de formación requiere de académicos con nuevas competencias profesionales. En educación es muy difícil hacer cosas sustantivamente distintas con las mismas personas. Faltó, entonces, una mayor inversión en recursos humanos, se reconoce.

La cuarta dificultad es vista en términos de que se ha intentado llevar a cabo procesos complejos y demandantes en un periodo de tiempo muy breve, lo cual produce ciertos desfases importantes de asimilación entre las personas que participan del proceso. Se requiere de un mayor tiempo para una verdadera decantación e internalización de la magnitud de los cambios realizados. Aquí reside un desafío importante al interior de la comunidad universitaria.

Los directivos de unidades académicas valoran el esfuerzo realizado por la Universidad al asumir un modelo de formación distinto. En algunas áreas constatan importantes avances, entre ellas el sistema de creditaje de las asignaturas, pero también se introduciría algo de rigidez al sistema, si se desea abrirse más a las disciplinas cercanas. En lo fundamental, sin embargo, tiende a predominar la percepción de que este nuevo cambio en el modelo de formación está más instalado en el discurso de las autoridades que en la práctica de los docentes. La brecha sería demasiado importante y evidente. Para algunos, dada la realidad de la Universidad, y sus actuales condiciones, es simplemente inviable un modelo de formación como el que se intenta implementar. Es por ello que, se piensa, se ha comenzado a hablar de un modelo de formación "orientado hacia competencias" en lugar de un modelo por competencias, lo cual sería una especie de adaptación del modelo original a las condiciones en las cuales opera la Universidad. Una elaboración "artesanal" que no parece convencer ni a sus propios creadores, sostienen.

Para otros, se trataría de algo incluso más complicado: el modelo en sí mismo no ofrecería las garantías de que efectivamente pueda brindar los resultados que promete. A partir de la revisión de distintas experiencias en Europa, se llega a la conclusión de que lo que se intenta hacer en la Universidad difícilmente se ha logrado en otras partes, contando por lo demás con todos los medios necesarios. Incluso en España, donde se ha insistido mucho, por parte de algunos académicos, acerca de la necesidad de pasar a un modelo de formación por competencias, las universidades escasamente les han prestado suficiente interés y atención.

Finalmente, señalan algunos, si bien el nuevo modelo de formación va en la línea correcta, no habido el suficiente tiempo para hacer una verdadera apropiación de éste, lo que lleva muchas veces a pensar que se está actuando un modo voluntarista frente a procesos complejos.

Los consejeros de las unidades académicas comparten la valoración del esfuerzo de poner a la Universidad a la altura de las nuevas demandas en formación universitaria. Sin embargo, el lenguaje del modelo de formación por competencias no es claro, no se comprende. Tampoco se percibe que efectivamente se esté logrando implementar dicho modelo en la Universidad. Se está haciendo en definitiva otra cosa. Un ejemplo sencillo lo constituye la evaluación. Los docentes no saben cómo llevar a cabo una evaluación por competencias, menos claro tienen como re-elaborar sus prácticas pedagógicas hacia el desarrollo de competencias. La relación entre objetivos, metodología y evaluación no es algo claro para muchos, bajo este nuevo modelo. Incluso entre aquellos que han tenido la oportunidad de ser capacitados por la Universidad al respecto.

## **2. Proceso de Enseñanza**

### **Mecanismos para definir, evaluar y corregir el proceso de enseñanza**

#### **Selección y/o admisión de los estudiantes**

Los alumnos que ingresan actualmente a la UCSH provienen en su mayoría de familias de sectores socio-económicos bajos, los cuales a su vez, tienden a obtener bajos puntajes en la PSU. Los mejores puntajes, salvo algunas contadas excepciones, no ingresan a la UCSH. Para la Universidad es muy difícil competir por los mejores alumnos con las otras universidades, ya que no se está en igualdad de condiciones, por ejemplo, respecto de las que pertenecen al Consejo de Rectores. Para la dirección central de la Universidad esto claramente representa una dificultad importante. Los estudiantes postulan con puntajes que no son solamente bajos, sino que también presentan condiciones de entrada deficitarias que no fueron resueltas previamente por el sistema escolar. Ello ha originado en ciertos momentos importantes debates acerca de si la UCSH debe permitir el ingreso o no de estudiantes con estas características. La política adoptada fue de dejarlos ingresar, pero ello demandaba a la institución implementar ciertos mecanismos que permitieran nivelar rápidamente a los estudiantes en un conjunto de habilidades y conocimientos básicos. Una de las iniciativas adoptadas es la de evaluar con instrumentos propios de UCSH las condiciones de entrada de los alumnos, de modo de identificar dónde se encuentran los mayores déficits y a quiénes afecta. Luego son las unidades académicas las encargadas de nivelar a los alumnos que presentan mayores dificultades, principalmente en una intervención que se da en los dos primeros años. Los resultados hasta ahora, según el balance de la dirección central, han sido muy positivos. Los alumnos logran alcanzar progresos significativos.

Conscientes los directivos de las unidades académicas de la necesidad de adecuar la docencia al perfil de los estudiantes, advierten que la información recogida a partir de los instrumentos aplicados al momento de ingreso, no está siendo debidamente procesada y sistematizada. Esto difícilmente les permite mejorar el tipo de intervención que ellos deben llevar a cabo.

Los consejeros de las unidades académicas manifiestan preocupación por los bajos puntajes de ingresos y la ausencia de mecanismos de selección que les permitan elegir entre los estudiantes que postulan. Eso no siempre fue así y las unidades académicas reivindican la importancia de retomar las entrevistas y test, como una práctica del proceso de admisión, a fin de asegurar mejor el ingreso de estudiantes, de acuerdo a los requerimientos específicos de las distintas carreras. En la casi totalidad de los casos, salvo en Psicología, por ejemplo, las unidades académicas no intervienen en el proceso admisión y selección de sus estudiantes.

No obstante lo anterior, se reconoce que la competencia en el mercado de la educación superior ha aumentado mucho, en virtud de la cual, si ciertas carreras desean tener estudiantes, no les queda otro camino que flexibilizar los criterios mínimos de entrada. Esto significa 450 puntos en la PSU y en algunos casos excepcionales incluso menos. No es fácil intentar llevar a cabo un proceso de educación superior de excelencia cuando los estudiantes tienen condiciones de entrada tan bajas. Se trata de una restricción fundamental que algunos ilustran con la pregunta: "¿Cómo le saco peras al olmo?"

Entre los estudiantes está instalada la percepción de que los requerimientos de entrada son cada vez más bajos en muchas de las carreras. Bastaría un puntaje mínimo de 450 puntos en la PSU y un promedio de notas de enseñanza media sobre 4,5 para ser aceptado e ingresar a la UCSH. Los más antiguos recuerdan que ellos tuvieron que rendir, en algunas carreras, una prueba adicional para ingresar, cosa que hoy no se les aplica a los nuevos estudiantes. Reconocen que en ciertos casos es algo indispensable para asegurar una cierta calidad de los estudiantes. Algunos de ellos hablan abiertamente de la necesidad de que la Universidad implemente algún tipo de "cedazo" al ingreso.

Perciben también que el no hacerlo tiene importantes consecuencias, tanto para los malos estudiantes como para la Universidad. El sistema permite que los malos alumnos suelen ir pasando de curso en curso hasta el final de la carrera, lo cual les permite egresar, pero difícilmente podrán lograr ser profesionales competentes. El hecho de que la Universidad no resguarde niveles mínimos apropiados que garanticen la excelencia de sus egresados, es percibido como algo también muy nocivo para la institución. En ello se juega su prestigio.

En dicho esfuerzo, para la dirección central de la Universidad, es clave establecer mecanismos evaluativos que efectivamente permitan evitar situaciones en las cuales se tenga que reprobar a un estudiante, cuando se encuentra al término de su carrera. No se puede esperar hasta al final del ciclo para recién evaluar si se ha alcanzado o no la competencia básica para insertarse adecuadamente en el mundo laboral.

Consultados respecto del sistema de selección y/o admisión, el 54,5% de los académicos y el 59,8% de los estudiantes consideran que existen mecanismos apropiados que permitan definir, evaluar y corregir el sistema de selección y/o admisión de los estudiantes. No existen diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición de 2004.

### **Los métodos pedagógicos utilizados**

En cuanto los mecanismos que se usan para definir, evaluar y corregir los métodos pedagógicos utilizados, la mayoría tanto de académicos como estudiantes coincide en señalar que éstos son adecuados: 79,3% y 80,1% respectivamente. Por otra parte, mirado el proceso de educación en términos generales, el 77,8% de los estudiantes considera que las actuales metodologías de enseñanza utilizadas permiten un muy buen aprendizaje. No se aprecian diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición realizada en 2004.

En opinión de la dirección central, la Universidad cuenta con algunos mecanismos e instrumentos que permitirían introducir mejoras en las prácticas pedagógicas de los profesores, como son: la evaluación docente que realizan los estudiantes y la evaluación de desempeño de la docencia que llevan a cabo los directivos de unidades académicas. Los profesores son evaluados por estos dos instrumentos, los cuales generan información relevante para la mejora de sus prácticas pedagógicas. También se cuenta con un mecanismo de examinación selectiva de los exámenes finales de curso. Estos son revisados en términos de si las preguntas incluidas se ajustan debidamente o no a los contenidos del programa y si la pauta de corrección del examen es consistente. Sin embargo, se reconoce que es necesario avanzar hacia un trabajo colaborativo entre los académicos para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Solamente dos unidades académicas, de diez, tienen instancias formalizadas para analizar sus prácticas pedagógicas. El cómo se enseña y el cómo aprenden los estudiantes es algo a lo que no se ha dedicado todavía la suficiente atención.

### **Procedimientos de evaluación del aprendizaje**

El 63,6% de los académicos piensa que los mecanismos utilizados para definir, evaluar y corregir los procedimientos de evaluación del aprendizaje son adecuados, lo cual contrasta con el 81% que los estudiantes. En el caso de los estudiantes se da un aumento de estadísticamente significativo +9.1 de puntos porcentuales respecto de 2004.

### **Uso de elementos tecnológicos en la enseñanza**

Finalmente, la mayoría tanto de académicos como de estudiantes coincide en que los actuales mecanismos utilizados para definir, evaluar y corregir el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza son apropiados: 71,1% y 78,1% respectivamente. No hay diferencias estadísticamente significativas respecto de 2004.

### **El papel de la evaluación de los estudiantes a los profesores**

La evaluación docente que realizan los estudiantes hacia sus profesores constituye un importante instrumento con el que cuenta la Universidad, que permite generar información útil para mejorar las prácticas docentes en el aula. En dicha evaluación se consideran aspectos relevantes para mejorar la docencia. El que los estudiantes le señalen a un profesor que no es puntual, que sus calificaciones no son entregadas a tiempo, que no hay una clara coherencia entre la clase, la evaluación y la nota, entre otros, son todos aspectos que le dan una señal clara respecto de su desempeño como docente. Desafortunadamente, se señala desde la dirección central de la Universidad, los profesores tienden a no considerar lo suficiente las evaluaciones que hacen los estudiantes. Entre las razones que explicarían tal situación se encontraría que el instrumento no discrimina lo suficiente -salvo en los casos más extremos-, que a los estudiantes les tiende a "dar lata" contestarlo, y que se concentra en un conjunto de aspectos que no son considerados como los más relevantes para muchos docentes.

Para los directivos de las unidades académicas la UCSH es una de las pocas universidades donde el tema de la evaluación docente constituye una preocupación importante. Existe una real preocupación en mejorar las prácticas de los profesores al interior del aula. Sin embargo, reconocen también, que el actual instrumento de evaluación docente que responden los estudiantes les da muy pocas orientaciones acerca de cómo mejorar sus prácticas en aquellos aspectos que son considerados como más sustantivos.

Los consejeros de unidades académicas tienden a coincidir en este último punto antes señalado, ya sea porque los mismos estudiantes les han indicado que la evaluación docente no permite abordar algunos aspectos más centrales de la docencia o bien porque ellos mismos consideran que el instrumento no discrimina. Algunos de ellos han tenido la experiencia de haber sido evaluados sistemáticamente en varios años distintos con la nota máxima en todos los ítems considerados. Estiman que el hecho de que la respuesta al cuestionario sea anónima y obligatoria, estaría introduciendo algunas distorsiones a la evaluación. Muchos alumnos estarían usando el instrumento para favorecer o desfavorecer a algunos profesores en función de los resultados obtenidos en términos de nota al final del curso. A otros simplemente les sería indiferente la calificación que están colocando a sus profesores y la contestan sólo por el hecho de que es obligatorio hacerlo.

Si bien se trata de algo que ocurre con cierta frecuencia, también observan que en varias otras situaciones las evaluaciones realizadas por los estudiantes son coherentes en los aspectos observados con lo que los profesores piensan. En tal sentido, les ha permitido ir detectando algunas falencias indicadas por los alumnos y trabajar en torno a ellas. Las respuestas a las preguntas abiertas han sido particularmente interesantes en este sentido. Les ha permitido constatar a través del tiempo algunas observaciones recurrentes entre sí, que les dan una señal en torno a los aspectos que deben mejorar. Sostienen que el instrumento sí les ha servido, a diferencia de lo que piensan otros.

Los estudiantes manifiestan importantes aprensiones tanto en torno al instrumento utilizado para la evaluación docente como a las consecuencias que se derivan del proceso de evaluación. Por un lado, el instrumento les parece agotador y tedioso, producto de que es muy largo y resulta monótono al momento de marcar las alternativas de respuestas (escalas Likert). Ello deriva en pérdida de interés y se suele contestar por inercia, en muchos casos, solamente para cumplir con el trámite. Responder la evaluación docente es de carácter obligatorio y se aplica al momento de inscribir los ramos. Por otro, los estudiantes perciben que no hay medidas significativas asociadas a una mala evaluación hacia algún docente. Y en caso de haberlas, recién luego de tres malas evaluaciones se puede llegar a tomar la decisión de cambiar al profesor. A juicio de los estudiantes, eso es mucho tiempo, particularmente en aquellos casos de profesores que son evaluados como muy malos docentes. Señalan que hay situaciones de algunos profesores que han sido sistemáticamente mal evaluados y siguen haciendo clases: serían los "apitutados", los "inamovibles." El que la evaluación docente pudiera ser pública a la comunidad universitaria contribuiría a tener un mayor impacto como señal para que el profesor mejore en sus prácticas pedagógicas.

Al preguntarles sobre el papel de la evaluación docente, el 63,6% de los académicos y el 66,2% de los estudiantes considera que la evaluación que realizan los alumnos a los profesores contribuye a la mejora de los métodos pedagógicos utilizados. No hay diferencias estadísticamente significativas respecto de 2004.

El 63,6% y 70,1% respectivamente, piensa que evaluación que realizan los alumnos a los profesores contribuye a la mejora de los procedimientos de evaluación del aprendizaje. En los estudiantes se da un incremento estadísticamente significativo de +12.8 puntos porcentuales respecto de 2004.

Finalmente, el 71,1% de los académicos y el 73,0% de los estudiantes perciben que la evaluación que realizan los alumnos a los profesores contribuye a la mejora en el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza. Se da un aumento estadísticamente significativo de +16.4 puntos porcentuales, respecto de 2004, en el caso de los estudiantes.

## El papel de la evaluación de los directivos a los docentes

La Universidad cuenta, además de la evaluación docente realizada por los estudiantes, con la evaluación que los directivos de las unidades académicas hacen de sus docentes. El mecanismo, el instrumento y la instancia existen, pero no han sido debidamente aprovechados en función de mejorar el proceso de enseñanza. Lo que suele ocurrir en la práctica es que casi la totalidad de los docentes son muy bien evaluados por los directivos de las unidades, salvo algunas contadas excepciones. La evaluación tendería en tal sentido a transformarse más en un mecanismo de eventual desvinculación antes que de retroalimentación para los evaluados.

En opinión de la dirección central de la Universidad, el problema no radicaría en que el instrumento no discrimina, sino en la dificultad que experimentan los directivos de las unidades académicas para aplicarlo realmente. Esto se explicaría al menos por tres razones. En primer lugar, los directivos de las unidades académicas tienen muy poco contacto con los docentes en términos de su experiencia al interior del aula, no tienen tiempo para ver lo que pasa en la sala de clases ya que se encuentran sobre-exigidos con el resto de los temas que le impone la dirección de la unidad. En segundo lugar, los directores no quieren quedar mal con los docentes ya que una mala evaluación tiene importantes consecuencias asociadas. En tercer lugar, y muy ligado al punto anterior, existe un temor a indisponerse con los que considera, dentro de la comunidad universitaria, como sus pares. El directivo antes de asumir su nueva responsabilidad era un docente, y lo volverá a serlo nuevamente en un horizonte de dos años, a lo más cuatro. Volverá a estar entre sus pares.

Los directivos de las unidades académicas no problematizan en torno a la evaluación que ellos llevan a cabo, respecto de los docentes de su unidad. Al contrario, se indica que la evaluación permite generar información relevante, "salen cosas a relucir", particularmente en la parte cualitativa, la cual es conversada y consensuada con los profesores. Si bien falta generar mayor información, señalan, no están tal mal y su uso es muy serio al interior de las unidades académicas.

Los consejeros de las unidades académicas llaman la atención sobre el hecho de que si bien a los profesores que son mal evaluados por los directores, se les hace un llamado de atención importante, en general, lo que tiende a ocurrir, más bien, es que la mayoría es bien evaluada.

Al ser consultados los académicos respecto del papel que juega la evaluación de desempeño realizada por los directivos de las unidades académicas a los profesores, un 63,6% señala que contribuye a mejorar los métodos pedagógicos; un 65,3% los procedimientos de evaluación del aprendizaje; y un 67,8% el uso de elementos tecnológicos de enseñanza. No hay diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición del año 2004.

## 3. Dotación Docente y de Personal de Apoyo

### Dotación docente

### Reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento

La Universidad cuenta con mecanismos e instrumentos claros que regulan el reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento de los docentes, los cuales se encuentran en la política de personal (para mayores detalles véase normas y procedimientos para la gestión de personal en el apartado de Gestión Institucional).

## Reclutamiento

Una vez detectada la necesidad de una mayor dotación de docentes, ésta se discute en el marco del presupuesto de la institución. De ahí se resuelve cuántas nuevas plazas se está en condiciones de financiar y se llama a un concurso público abierto. Una vez recepcionadas las postulaciones se da paso al proceso de entrevistas personales, las que están debidamente estandarizadas. Luego, determinados los mejores candidatos, los resultados son enviados a Vicerrectoría Académica, quien debe resguardar que todo el proceso se haya realizado adecuadamente. A su vez, tiene la responsabilidad de escoger entre el grupo de académicos seleccionados, propuestos por las unidades académicas en base al proceso de selección, quién o quiénes serán finalmente contratados, o declarar desierto el concurso. Por otra parte, la UCSH es en opinión de la dirección central una de las pocas universidades que luego de un período de tiempo les ofrece un contrato indefinido.

No obstante lo anterior, solamente un 58,7% de los académicos considera que los actuales mecanismos y procedimientos de reclutamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación. No existen diferencias estadísticamente significativas respecto de 2004.

## Evaluación

Los mecanismos e instrumentos de evaluación son aplicados solamente a los académicos de planta. Muchas de las dificultades relacionadas con la evaluación que hacen tanto los directivos de las unidades académicas como los estudiantes a los docentes fueron descritas previamente. A ellas se agrega la noción de incorporar más elementos evaluativos en función de una evaluación en 360 grados. Es decir, las dos evaluaciones anteriores deberían ser complementadas con una auto-evaluación y con una evaluación de pares.

El 65,3% de los académicos, en tanto, piensa que los actuales mecanismos y procedimientos de evaluación de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación. No existen diferencias estadísticamente significativas respecto de 2004.

## Perfeccionamiento

Desde la dirección central de la Universidad se ha privilegiado la formación de los académicos en post-grado, en programas de doctorado. Esto forma parte de la actual política de personal. Para ello la institución ha realizado un esfuerzo económico significativo tendiente a financiar becas de inicio y término de doctorados. Los docentes becados tienen una dedicación exclusiva a sus programas de doctorado, que son financiados por la Universidad, al tiempo que conservan sus plantas de trabajo y remuneraciones. El año 2007 fueron becados once académicos y se espera alcanzar, de aquí a 2010, que un 30% de los docentes en cada una de unidades académicas tengan el grado de doctor. Se trata de una iniciativa autofinanciada por la UCSH, difícilmente comparable con lo que están haciendo el resto de las universidades en esta materia.

Los directivos de las unidades académicas valoran mucho el esfuerzo económico que realiza la Universidad en financiar becas de doctorado para sus académicos. Es una de las buenas iniciativas, sostienen, que ha implementado la Universidad en el último tiempo. Una gran oportunidad para los académicos.

Por su parte, el 62,8% de los académicos, es de la opinión que los actuales mecanismos y procedimientos de perfeccionamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación. No existen diferencias estadísticamente significativas respecto de 2004.

### **Idoneidad de los docentes**

En cuanto a la idoneidad académica, la gran mayoría tanto de académicos como de estudiantes coincide en señalar que los profesores en general son idóneos académicamente: 92,6% y 87,1% respectivamente. En el caso de los estudiantes se aprecia un aumento estadísticamente significativo de +7.2 puntos porcentuales respecto de la medición realizada el año 2004.

Uno de los aspectos que incide positivamente en la evaluación que hacen los estudiantes, es el hecho de percibir que cuentan entre sus profesores con académicos que poseen el grado de magíster y doctorado. Así también, la disponibilidad que manifiestan para atender a sus consultas.

Se menciona también el hecho de que los profesores de planta son por lo general mejor evaluados por los estudiantes que los profesores adjuntos. En el caso de los adjuntos, producto que solamente van dos veces a la semana son poco accesibles y se les suele considerar de menor nivel que los de planta.

### **Cantidad de docentes**

De acuerdo con la dirección central de la Universidad la apuesta es lograr cubrir en el corto plazo el 50% de la docencia con una dotación de planta. Hoy dicha proporción la están cumpliendo ya varias unidades académicas. Con ello, la UCSH sería una de las pocas universidades privadas que cuenta con una planta cercana al 50%. La tendencia entre las privadas, señalan, es a no contratar. Instalar una dotación académica de estas características significa un esfuerzo económico importante para la institución. Un académico de planta debe realizar cuatro unidades curriculares al semestre, mientras que por un costo similar se pueden contratar ocho adjuntos que dicten un ramo cada uno en el semestre. En general, la actual dotación docente es vista como bastante adecuada.

Este esfuerzo en el aumento de los profesores de planta en cada una de las unidades académicas, en opinión de la dirección central, no se ha visto reflejado claramente en una mayor productividad y mejores resultados en comparación con los académicos adjuntos. Esto tendría que ver, por una parte, con el casi nulo efecto que tiene la evaluación al desempeño realizado por los directivos de las unidades académicas y, por otra, con una mala gestión. Es decir, no se les puede pedir a los académicos la cantidad de tareas que hoy se encuentran realizando.

No obstante lo anterior, se reconoce que la Universidad debiera hacer un esfuerzo importante en mejorar las actuales condiciones de los docentes, ya sea realizando un asignación más equitativa en función de las competencias de las personas, bajando las actuales cargas por cursos, los tiempos dedicados a la administración y, considerar la posibilidad de mejorar los sueldos.

Los directivos de unidades académicas manifiestan su preocupación por la carga académica que en estos momentos tienen los docentes de planta. Ellos hacen el cálculo de que si una persona necesita realizar cuatro actividades curriculares, significa 16 horas de clases a la semana, a lo cual se debe agregar el tiempo de preparación de las clases, que es un equivalente a otras 16 horas, esto suma un total de 32 horas. Junto con lo anterior habría que considerar el tiempo adicional que requieren para preparar y corregir las pruebas, y atender a los estudiantes. A su vez, se les pide que investiguen y que publiquen. El tiempo simplemente no les alcanzaría, a menos que dejen de hacer algo o bajen

su calidad académica. Por otra parte, se está pidiendo a académicos con magíster o doctorado, que son especialistas en ciertos temas, que realicen ocho actividades curriculares distintas al año. Eso es considerado como algo excesivo y poco sostenible en el tiempo.

Una percepción similar tienen los consejeros de las unidades académicas. Sienten que la dotación de planta es insuficiente para abordar el conjunto de demandas que emanan desde las unidades académicas. Esto es particularmente evidente en momentos en que hay procesos como los de acreditación o renovación de la docencia. Se ven sobrepasados.

El 49,6 % de los académicos y el 58,5% de los estudiantes considera que la cantidad de docentes con que cuentan las unidades académicas y las carreras es adecuada. No existen diferencias estadísticamente significativas en relación a 2004.

Para los estudiantes el hecho de que los cursos sobrepasen el número de 35 alumnos es un indicador que asocian también con la falta de profesores. También lo es el hecho de que hay profesores que se repiten en muchos cursos, algunos de los cuales no guardan relación entre sí. Éstos son percibidos como unos "profesores chasquillas".

### **Dotación de personal de apoyo a la docencia**

#### **Reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento**

Al igual que en el caso de los docentes, la Universidad cuenta con mecanismos e instrumentos claros que regulan el reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento del personal de apoyo a la docencia, los cuales se encuentran en la política de personal (para mayores detalles véase normas y procedimientos para la gestión de personal en el apartado de Gestión Institucional).

La mayoría de los académicos considera que los actuales mecanismos de "reclutamiento", "evaluación" y "perfeccionamiento" del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación: 66,1%, 66,1% y 58,7% respectivamente<sup>6</sup>. En las tres situaciones se observa un aumento estadísticamente significativo importante en la opción "de acuerdo": +21,3, +20,4 y 17,3 puntos porcentuales respectivamente.

#### **Cantidad de personal de apoyo docente y administrativo**

Los directivos de las unidades académicas señalan la necesidad de incorporar mayor personal de apoyo a la docencia. Muchas veces los académicos tendrían que realizar un conjunto de tareas menores las cuales consumen una cantidad importante de su tiempo. Eso no se justifica, señalan, sobre todo si deben emplear el tiempo de académicos que tienen grado de doctor para que las realicen, en lugar de personas, en términos académicos, menos preparadas, pero con mayor experiencia en este tipo de tareas administrativas o de apoyo.

Consultados los estudiantes sobre la dotación del personal administrativo, el 60,1 % de ellos considera que la cantidad de personal administrativo es la adecuada para la cantidad de alumnos. No hay diferencias estadísticamente significativas respecto de 2004.

---

6. Llama la atención la alta proporción que contesta NS/NR: 23,1%, 23,1% y 27,3% respectivamente.

## Remuneraciones e incentivos

### Remuneraciones

Para la dirección central de la Universidad el actual nivel de remuneraciones es considerado como bueno. La política establece sueldos iguales para los académicos independientemente de la unidad académica en la cual se desempeñen. Esto significa que carreras que usualmente son mal pagadas, como suele ocurrir con las de educación, encuentran aquí mejores ingresos. La dificultad no radicaría tanto con este tipo de carreras sino más bien con aquellas que, de acuerdo al mercado, son consideradas como más rentables. La UCSH no hace distinción al respecto. Las diferencias de ingresos comparativas, por lo demás, son considerablemente menores en los académicos que en los cargos directivos, respecto de otras universidades. Respecto de estos últimos hay fuertes diferencias. Pese a ello, no se descarta la posibilidad de mejorar los sueldos de los docentes.

Los directivos de unidades académicas, en cambio, perciben que las remuneraciones de la Universidad son muy bajas todavía, comparada con sus pares, especialmente en el caso de los profesores adjuntos. Las bajas remuneraciones constituirían una limitante importante al momento de querer contratar profesores adjuntos. Y entre los que son contratados, la queja constante es la de los bajos sueldos. A su vez, los profesores adjuntos no pueden realizar más de dos cursos. Hay casos en que a un doctor se le ha llegado a pagar 70.000 pesos al mes por un curso semestral. Ello genera una alta rotación entre los académicos, puesto que en la medida que encuentran otro lugar donde se les pague más, se van. Lo anterior genera también un impacto negativo en la continuidad de los cursos. No son todos sustentables en el tiempo. Por último, señalan que los sueldos de un profesor titular o asociado no son significativamente muy distintos al de un directivo de unidad académica, lo que contrasta con el grado de responsabilidades y tiempo dedicado a la institución.

Tal percepción es compartida por los consejeros de las unidades académicas. Los estudiantes, por otra parte, perciben la alta rotación de los profesores, los cuales en algunos casos dejan los ramos sin terminar.

Desde la dirección central, como se indicó anteriormente, las remuneraciones de los docentes no son consideradas como bajas. Tampoco es considerado como problema el hecho de la rotación de los docentes adjuntos. La Universidad requeriría de ciertos niveles de rotación para poder renovar y actualizar el tipo de conocimiento y experiencia que los docentes llevan al aula. El recambio es algo importante, se argumenta.

### Incentivos

La nueva política de personal contempla el desarrollo de un sistema de incentivos. En estos momentos se está trabajando en su diseño e implementación. Se espera tener el sistema de incentivo completo e implementado de aquí a 2009. Hoy en día lo que ocurre de acuerdo a la dirección central de la Universidad, es que tanto el personal académico como administrativo o de apoyo a la docencia no cuentan con incentivos que premien a los que lo hacen mejor. En la práctica daría casi lo mismo esforzarse más o no, ya que no se reconoce ni compensa ese esfuerzo adicional realizado. En el caso de los académicos, por ejemplo, la evaluación de desempeño que se les hace no se encuentra asociada a algún tipo de compensación. Más bien, en caso de utilizarse, se usa como mecanismo de desvinculación.

#### 4. Servicios de Apoyo a la Docencia

##### Adquisición de libros en biblioteca

El 60,3% de los académicos señala que cuando solicitan que se adquieran libros para la biblioteca, para impartir los ramos, la biblioteca se hace cargo de obtenerlos de manera muy eficiente. Al respecto, el 74,4% de los académicos encuestados ha solicitado la compra de libros para las asignaturas que imparten. No existen diferencias estadísticamente significativas respecto de 2004.

##### Calidad de la atención recibida en distintos servicios

La gran mayoría de los estudiantes consideran como amable en el trato hacia ellos en la atención recibida en: los servicios de biblioteca 90,7%; laboratorios de computación 89,7%; oficina de atención al estudiante 81,7% y bienestar institucional 75,6%. En los dos primeros casos se da un incremento estadísticamente significativo de +12,6 y +7,6 puntos porcentuales respectivamente. En cuanto a la atención recibida en la oficina de atención al estudiante, hay una caída de -8,8 puntos porcentuales.

##### Consideración de la opinión de los estudiantes

Años atrás la Universidad realizaba una encuesta a sus estudiantes, orientada a conocer el grado de satisfacción respecto de los distintos servicios que prestaba la institución. Ésta se dejó de aplicar y en su lugar se instaló el mecanismo de los buzones de queja que funcionan en estos momentos en distintos servicios. El procedimiento funciona de un modo bastante satisfactorio en opinión de la dirección central de la Universidad. Luego que el estudiante coloca su queja en el buzón se recolecta y se procede a darle curso, lo cual incluye una respuesta también al estudiante respecto de su queja. Adicionalmente a ello, la Universidad ha estado siempre abierta a escuchar a los estudiantes en las distintas instancias que existen, partiendo por la relación directa que tienen con los profesores, pasando por la oficina de atención al estudiante, bienestar, Vicerrectoría Académica hasta el Consejo Universitario.

Los estudiantes, si bien saben que los buzones están a su disposición, no tienen una clara idea acerca de cuántos estudiantes los usan ni de qué ocurre efectivamente con los reclamos o sugerencias realizadas.

Al ser encuestados, los estudiantes señalan que existen instancias que garantizan una adecuada consideración de sus opiniones para mejorar los "servicios de biblioteca", "laboratorios de computación", "bienestar institucional" y la "oficina de atención al estudiante": 56,9%, 62,1%, 55,3% y 62,7% respectivamente. En los dos primeros, se observa un aumento estadísticamente significativo en 14,9 y 14,4 puntos porcentuales respecto de la medición de 2004.

#### 5. Información para Mejorar la Calidad de la Docencia Impartida

##### Información sistematizada

El 39,7% de los académicos señala que cuentan con información sistematizada que les permite garantizar la utilización de resultados de investigaciones, respecto de los procesos docentes, para mejorar la calidad de la docencia impartida. No se dan diferencias estadísticamente significativas con respecto a la medición de 2004.

### **Retroalimentación proveniente de egresados, empleadores u otros actores externos**

Para la dirección central de la Universidad, es tarea fundamental, hoy día, estar atentos a lo que ocurre en la sociedad. Se hace imprescindible entrar en un vínculo con el medio externo para apoyar mejor a los estudiantes en su proceso de formación. La UCSH, hasta antes del proceso de acreditación de programas, tenía muy poco desarrollada su vinculación con el medio. El proceso de acreditación recién pasado generó instancias en las que hubo importantes intercambios entre las unidades académicas y sus egresados, y los empleadores. Y se desea seguir potenciando ese trabajo en el futuro.

Los directivos de las unidades académicas coinciden en valorar la experiencia de acreditación de programas, en el sentido de permitirles establecer un mejor vínculo con sus egresados y los empleadores. Del mismo modo, se desea seguir proyectando esta relación hacia el futuro. Antes del proceso de acreditación se tenía información de los egresados, se evaluaba el proceso, más que nada de las prácticas profesionales, pero no se sistematizaba, señalan los consejeros de las unidades académicas. Hoy eso ha comenzado a cambiar y algunas unidades académicas ya tienen muy claro cuáles son las necesidades de capacitación que tienen sus egresados en la línea de los post-grados.

### **3.3 Satisfacción general**

#### **1. Académicos**

El 95,9% de los académicos se siente orgulloso de ser docente de esta institución. A su vez, el 88,4% se encuentra satisfecho con el apoyo que le brinda ésta en el ejercicio de su docencia, y el 75,2% siente que su trabajo académico es valorado. En el caso de la satisfacción con el apoyo de la institución a la docencia, se da un incremento estadísticamente significativo de +10.8 puntos porcentuales respecto de la medición del año 2004.

#### **2. Estudiantes**

El 86,2% de los estudiantes se siente orgulloso de estudiar en la institución y el 76,2% se encuentra satisfecho con el apoyo recibido en sus estudios. A su vez, el 69,1% señala estar completamente satisfecho con la formación que ha recibido. Finalmente, el 63,7% de los estudiantes piensa que si tuviera la oportunidad y los recursos para elegir otra vez dónde estudiar la carrera, nuevamente optaría por esta institución. No se presentan diferencias estadísticamente significativas respecto de la medición de 2004.

## ANEXO 2: INFORMACIÓN METODOLÓGICA COMPLEMENTARIA: CONSULTA A INFORMANTES CLAVES

### 1. DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

#### 1.1 Académicos Permanentes

**Población:** 88 académicos permanentes al segundo semestre de 2007, desagregado por unidades académicas y tipo de jornada:

Unidad	Jornada Completa	Media Jornada	Total
Escuela Administración y Economía	3	2	5
Escuela de Educación Inicial	12	3	15
Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación	6	4	10
Departamento de Educación	11	1	12
Departamento de Educación Matemática	3	1	4
Departamento de Humanidades y Educación Media	10	4	14
Departamento de Psicología	2	6	8
Departamento de Sociología	2	4	6
Departamento de Trabajo Social	7	0	7
Instituto de Ciencias Religiosas	4	3	7
Programa de Derecho	0	0	0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>88</b>

**Método de selección:** aleatorio

**Tipo de muestreo:** Estratificado proporcional por unidad académica y tipo de jornada.

**Tamaño de la muestra:** 79<sup>1</sup> académico permanente, determinado con un nivel de confianza del 95% y un error estimado de un 3,5<sup>2</sup>%, distribuidas de la siguiente forma:

Unidad	Jornada Completa	Media Jornada	Total
Escuela Administración y Economía	3	2	5
Escuela de Educación Inicial	11	2	13
Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación	5	4	9
Departamento de Educación	9	1	10
Departamento de Educación Matemática	3	1	4
Departamento de Humanidades y Educación Media	9	4	13
Departamento de Psicología	2	5	7
Departamento de Sociología	2	4	6
Departamento de Trabajo Social	6	0	6
Instituto de Ciencias Religiosas	4	2	6
Programa de Derecho	0	0	0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>25</b>	<b>79</b>

1. Se encuestaron un total de 74, su error efectivo fue de un 4,5%.

2. Con un probabilidad de éxito de un 50 %.

## 1.2 Académicos Adjuntos

**Población:** 261 académicos adjuntos al segundo semestre de 2007, distribuidos por programas de formación y rango de antigüedad en la Universidad que se muestran en el cuadro siguiente:

Unidad	Jornada Completa	Media Jornada	Total
Escuela Administración y Economía	19	0	19
Escuela de Educación Inicial	44	1	45
Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación	22	4	26
Departamento de Educación	31	4	35
Departamento de Educación Matemática	3	3	6
Departamento de Humanidades y Educación Media	53	8	61
Departamento de Psicología	20	2	22
Departamento de Sociología	12	1	13
Departamento de Trabajo Social	19	5	24
Instituto de Ciencias Religiosas	8	1	9
Programa de Derecho	1	0	1
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>29</b>	<b>261</b>

**Método de selección :** aleatorio

**Tipo de muestreo:** Estratificado proporcional por programa y antigüedad.

**Tamaño de la muestra:** se asignó una proporción de un 20% del total de académicos adjuntos que equivalen a 52<sup>3</sup> docentes de esta categoría.

Unidad	Jornada Completa	Media Jornada	Total
Escuela Administración y Economía	4	0	4
Escuela de Educación Inicial	9	0	9
Escuela de Educación Física, Deportes y Recreación	4	1	5
Departamento de Educación	6	1	7
Departamento de Educación Matemática	1	1	2
Departamento de Humanidades y Educación Media	11	1	12
Departamento de Psicología	4	0	4
Departamento de Sociología	2	0	2
Departamento de Trabajo Social	4	1	5
Instituto de Ciencias Religiosas	2	0	2
Programa de Derecho	0	0	0
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>5</b>	<b>52</b>

3. Se encuestaron un total de 47 cuya proporción efectiva fue de un 18 %.

### 1.3 Estudiantes

**Población:** 4.396 estudiantes vigentes al segundo semestre del 2007, distribuidos por programa y nivel de estudios como se muestra en la tabla siguiente:

Programa de Formación	Jornada	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año	Total
Pedagogía en Religión	Diurna	13	8	8	17	11	57
Pedagogía en Educación Básica	Diurna	121	100	59	143	-	423
Pedagogía en Educación Básica	Vespertina	22	19	24	52	-	117
Educación Parvularia	Diurna	46	28	35	45	-	154
Pedagogía en Educación Diferencial	Diurna	63	47	34	24	114	282
Pedagogía en Castellano	Diurna	81	50	54	38	72	295
Pedagogía en Historia y Geografía	Diurna	141	102	72	76	125	516
Pedagogía en Educación Física	Diurna	182	170	143	142	186	823
Pedagogía en Inglés	Diurna	98	67	38	48	83	334
Pedagogía en Filosofía	Diurna	7	1	3	3	4	18
Ingeniería Comercial	Vespertina	47	16	23	21	34	141
Trabajo Social	Diurna	61	41	30	60	100	292
Trabajo Social	Vespertina	21	22	12	39	55	149
Ingeniería en Administración	Vespertina	22	4	8	9	-	43
Auditoría	Vespertina	34	6	25	17	-	82
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Diurna	59	31	27	26	31	174
Sociología	Diurna	44	20	21	19	21	125
Psicología	Diurna	92	68	39	-	-	199
Derecho	Diurna	57	-	-	-	-	57
Pedagogía en Educación Artística	Diurna	70	22	-	-	-	92
Técnico en Educación Social	Vespertina	23	-	-	-	-	23
<b>Total</b>		<b>1.304</b>	<b>822</b>	<b>655</b>	<b>779</b>	<b>836</b>	<b>4.396</b>

**Método de selección:** aleatorio

**Tipo de muestreo:** Estratificado proporcional por programa de formación  
Estratificado aporportional por años de estudio<sup>4</sup>.

**Tamaño de muestra:** 314<sup>5</sup> estudiantes, determinado con un nivel de confianza del 95% y un error estimado de un 3,2%<sup>6</sup>, distribuidas de la siguiente forma:

4. Para los programas de formación de 5 años se aplicó un porcentaje de un 10 % a los de primer año, un 15 % a los de segundo, un 20 % a los de tercero, un 25 % a los de cuarto y un 30 % a los de último año. Para los programas de 4 años, su ponderación fue de un 17,5 % para los de primero, un 22,5 % para los de segundo, un 27,5 % para los de tercero y un 32,5 % para los de cuarto año. Para los programas con oferta de 3 años, se aplicó un 22,5 % para el primer año, un 32,5 % del segundo y 45 % para el tercero. Para aquellos programas con oferta de 2 años se aplicó un 60 % al primer año y un 40 % para los de segundo. Y para los programas que se abrieron en el 2007, se aplicó un 100 % a los de primer año.

Programa de Formación	Jornada	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año	Total
Pedagogía en Religión	Diurna	0	1	1	1	1	4
Pedagogía en Educación Básica	Diurna	5	7	8	10	0	30
Pedagogía en Educación Básica	Vespertina	1	2	2	3	0	8
Educación Parvularia	Diurna	2	2	3	4	0	11
Pedagogía en Educación Diferencial	Diurna	2	3	4	5	6	20
Pedagogía en Castellano	Diurna	2	3	4	5	6	20
Pedagogía en Historia y Geografía	Diurna	4	6	7	9	11	37
Pedagogía en Educación Física	Diurna	6	9	12	15	18	60
Pedagogía en Inglés	Diurna	2	4	5	6	7	24
Pedagogía en Filosofía	Diurna	0	0	1	0	0	1
Ingeniería Comercial	Vespertina	1	2	2	3	3	11
Trabajo Social	Diurna	2	3	4	5	6	20
Trabajo Social	Vespertina	1	2	2	3	3	11
Ingeniería en Administración	Vespertina	0	1	1	1	0	3
Auditoría	Vespertina	1	1	2	2	0	6
Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa	Diurna	1	2	2	3	4	12
Sociología	Diurna	1	1	2	2	3	9
Psicología	Diurna	4	4	6	0	0	14
Derecho	Diurna	4	0	0	0	0	4
Pedagogía en Educación Artística	Diurna	3	4	0	0	0	7
Técnico en Educación Social	Vespertina	2	0	0	0	0	2
<b>Total</b>		<b>44</b>	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>77</b>	<b>68</b>	<b>314</b>

5. Se encuestaron un total de 311, su error efectivo fue de un 3,21%.

6. Con una probabilidad de éxito de un 90 %.

## 2. CUESTIONARIOS: ACADÉMICOS, ESTUDIANTES

### 2.1 Cuestionario a Académicos

#### Presentación

Esta encuesta forma parte de la segunda etapa del proceso de Acreditación Institucional, denominada Consulta a Informantes Claves. Su aporte, al responder este cuestionario, permitirá mejorar los mecanismos de autoevaluación de los que dispone nuestra Universidad, es por ello que su participación es de gran valor.

La encuesta es completamente anónima y sólo será utilizada con fines de diagnóstico de la Universidad.

#### I. DATOS GENERALES

1. Edad: ( ) años.
2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
3. Su jornada de trabajo es:  
Jornada Completa ( ) Media Jornada ( ) Horas ( )
4. Relación contractual con la institución  
Académico Permanente ( ) Académico Adjunto ( )
5. Indique el número de años que lleva enseñando en nuestra institución: ( ) años.

#### II. SECCIÓN ENCUESTA

Expresé su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

#### GESTIÓN INSTITUCIONAL

##### DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6. La unidad académica en la que me desempeño cuenta con órganos de gobierno con funciones claramente definidas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

7. Existen mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de los directivos de la unidad académica.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

8. Las autoridades de la carrera son idóneas para el desempeño de sus funciones.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

##### DIMENSIÓN 2: SISTEMA DE GOBIERNO

9. Existen y operan instancias de participación de los docentes para tomar decisiones en temas relevantes de la carrera.

10 Los procesos de decisión garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente en los resultados de las decisiones, esto es, privilegiando sus intereses en desmedro de los otros grupos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN 3: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PERSONAL

11. La unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en la selección, contratación y evaluación de los académicos.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Selección	1	2	3	4	5
Contratación	1	2	3	4	5
Evaluación	1	2	3	4	5

12. Las normas y procedimientos involucrados tanto en la selección como en la contratación y la evaluación son las más adecuadas.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Selección	1	2	3	4	5
Contratación	1	2	3	4	5
Evaluación	1	2	3	4	5

13. La unidad académica en la cual trabajo nos facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento (post-títulos, post-grados, capacitaciones, etc.)

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

14. La dotación de recursos materiales es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad académica.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

15. La dotación de recursos financieros es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad académica.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN 5: EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

16. La unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de diagnóstico, planificación y evaluación.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Para el diagnóstico	1	2	3	4	5
Para la planificación	1	2	3	4	5
Para la evaluación	1	2	3	4	5

## DOCENCIA DE PREGRADO

### DIMENSIÓN 1: DISEÑO Y PROVISIÓN DE PROGRAMAS

17. En su unidad académica el perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado de la carrera se encuentra claramente definido.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

18. El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

19. Los contenidos que se entregan a los alumnos son los adecuados para su formación.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

20. La secuencia de la malla curricular es razonable.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

21. Hay muchas materias que no son útiles ni relevantes para la formación de los estudiantes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN 2: PROCESO DE ENSEÑANZA

22. Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir el proceso de enseñanza respecto de:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
El sistema de selección y/o admisión de los estudiantes	1	2	3	4	5
Los métodos pedagógicos utilizados	1	2	3	4	5
Los procedimientos de evaluación del aprendizaje	1	2	3	4	5
El uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	1	2	3	4	5

23. La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuyen a una mejora de:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Los métodos pedagógicos utilizados	1	2	3	4	5
Los procedimientos de evaluación del aprendizaje	1	2	3	4	5
El uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	1	2	3	4	5

24. La evaluación de los directivos al desempeño docente de los académicos contribuye a una mejora de:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Los métodos pedagógicos utilizados	1	2	3	4	5
Los procedimientos de evaluación del aprendizaje	1	2	3	4	5
El uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN 3: DOTACIÓN DOCENTE Y PERSONAL DE APOYO

25. Los actuales mecanismos y procedimientos de reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Reclutamiento	1	2	3	4	5
Evaluación	1	2	3	4	5
Perfeccionamiento	1	2	3	4	5

26. Mis colegas de esta unidad académica son en general idóneos académicamente.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

27. La cantidad de docentes en esta unidad académica es la adecuada, considerando los que trabajan a tiempo completo, medio tiempo y por horas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

28. Los mecanismos y procedimientos de reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Reclutamiento	1	2	3	4	5
Evaluación	1	2	3	4	5
Perfeccionamiento	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN 4: SERVICIOS DE APOYO A LA DOCENCIA**

29. Las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y la cantidad de alumnos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

30. La gran mayoría de los libros que requiero para desarrollar mi ramo se encuentran en la biblioteca.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

31. Cuando se solicita que se adquieran libros para la biblioteca para impartir los ramos, la biblioteca se hace cargo de obtenerlos de manera muy eficiente.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

32. Se cuenta con medios audiovisuales y/o todo tipo de materiales de apoyo a la docencia.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

33. Los laboratorios, talleres y/u otras instalaciones necesarias están correctamente implementados.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

34. En su caso particular, ¿ha solicitado la compra de libros para la asignatura que imparte?

Sí	No
1	2

**DIMENSIÓN 5: INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA DOCENCIA IMPARTIDA**

35. Los académicos cuentan con información sistematizada que permita garantizar la utilización de resultados de investigaciones respecto de los procesos docentes para mejorar la calidad de la docencia impartida.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN 6: SATISFACCIÓN GENERAL**

36. Es un orgullo ser docente de esta carrera en esta institución.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

37. Estoy satisfecho con el apoyo que esta institución entrega al ejercicio de mi docencia.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

38. Siento que se valora mi trabajo académico en esta institución.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

## 1.2 Cuestionario a Estudiantes

### Presentación

Esta encuesta forma parte de la segunda etapa del proceso de Acreditación Institucional, denominada Consulta a Informantes Claves. Su aporte, al responder este cuestionario, permitirá mejorar los mecanismos de autoevaluación de los que dispone nuestra Universidad, es por ello que su participación es de gran valor.

La encuesta es completamente anónima y sólo será utilizada con fines de diagnóstico de la Universidad.

### I. DATOS GENERALES

1. Edad: (    ) años.
2. Sexo: Masculino (    ) Femenino (    )
3. Semestre que está cursando: (    ) semestre.
4. Jornada: Diurna (    ) Vespertina (    ) Otra (    )
5. ¿Ha cursado ramos en otra carrera u otra institución antes? Sí (    ) No (    )

### II. SECCIÓN ENCUESTA

Expresé su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

#### GESTIÓN INSTITUCIONAL

##### DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6. Las autoridades de la carrera son idóneas para el desempeño de sus funciones.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

7. Las autoridades de la carrera son perfectamente conocidas por los alumnos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

8. Las autoridades de la carrera son accesibles.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

9. Cuando tengo algún problema sé a quién tengo que recurrir entre las autoridades académicas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN 2: SISTEMA DE GOBIERNO**

10. Existen y operan instancias de participación de los estudiantes para tomar decisiones en temas relevantes de la carrera.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

11. Los estudiantes somos escuchados en nuestras demandas y necesidades.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES**

12. En general, la dotación de recursos materiales es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la carrera.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

13. Las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y la cantidad de alumnos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

14. La gran mayoría de los libros que requiero para desarrollar mi ramo se encuentran en la biblioteca.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

15. Se cuenta con medios audiovisuales suficientes para el apoyo a la docencia.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

16. Los laboratorios, talleres y/u otras instalaciones necesarias están correctamente implementados.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

**DOCENCIA DE PREGRADO****DIMENSIÓN 1: DISEÑO Y PROVISIÓN DE PROGRAMAS**

17. Como estudiante tengo conocimiento del perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado de la carrera que estoy estudiando.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

18. El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

19. Los contenidos que se entregan a los alumnos son los adecuados para nuestra formación.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

20. La secuencia de la malla curricular es razonable

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

21. Hay muchas materias que no son útiles ni relevantes para la formación de los estudiantes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

22. En general, el plan de estudios responde a las necesidades de quien luego se enfrentará al mundo laboral.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN 2: PROCESO DE ENSEÑANZA**

23. Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir el proceso de enseñanza respecto de:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
El sistema de selección y/o admisión de los estudiantes	1	2	3	4	5
Los métodos pedagógicos utilizados	1	2	3	4	5
Los procedimientos de evaluación del aprendizaje	1	2	3	4	5
El uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	1	2	3	4	5

24. La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuyen a una mejora de:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Los métodos pedagógicos utilizados	1	2	3	4	5
Los procedimientos de evaluación del aprendizaje	1	2	3	4	5
El uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	1	2	3	4	5

25. En general, las metodologías de enseñanza utilizadas permiten un muy buen aprendizaje

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN 3: DOTACIÓN DOCENTE Y PERSONAL DE APOYO

26. Los profesores de mi carrera son en general idóneos académicamente.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

27. La cantidad de profesores en mi carrera es la adecuada para la cantidad de alumnos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

28. La cantidad de personal administrativo es la adecuada para la cantidad de alumnos

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

### DIMENSIÓN 4: SERVICIOS DE APOYO A LA DOCENCIA

29. La atención recibida en los siguientes servicios es amable en el trato hacia los estudiantes:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Biblioteca	1	2	3	4	5
Laboratorios de computación	1	2	3	4	5
Oficina de atención a los estudiantes	1	2	3	4	5
Bienestar institucional	1	2	3	4	5

30. Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta a:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
Biblioteca	1	2	3	4	5
Laboratorios de computación	1	2	3	4	5
Oficina de atención a los estudiantes	1	2	3	4	5
Bienestar institucional	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN 5: SATISFACCIÓN GENERAL**

31. Es un orgullo ser estudiante de esta carrera en esta institución.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

32. Estoy satisfecho con el apoyo a mis estudios recibidos en esta institución.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

33. Estoy completamente satisfecho con la formación que he recibido en esta institución.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

34. Si tuviera la oportunidad y los recursos para elegir otra vez dónde estudiar esta carrera, nuevamente optaría por esta institución.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe / No responde
1	2	3	4	5

## 3. PAUTAS DE COTEJO ENTREVISTA Y FOCUS

## 3.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>Estructura Organizacional</b>		
Normativa Distribución de funciones Control de funciones	Disposiciones estatutarias y reglamentarias Órganos de gobierno con funciones claramente definidas. Control del desempeño de los directivos	¿Existen disposiciones estatutarias y reglamentarias apropiadas que establezcan los mecanismos de constitución y funcionamiento de la organización y gobierno de la Universidad y/o unidad? ¿Cuenta la Universidad y/o unidad con órganos de gobierno con funciones claramente definidas? ¿Existe un control formal de los directivos de la Universidad y/o unidad?
<b>Sistema de Gobierno</b>		
Toma de decisiones a nivel central y otros niveles	Toma de decisiones sobre la base de antecedentes válidos, confiables y participativos.	¿Se consideran los procesos de auto-análisis en la toma de decisiones? ¿En la toma de decisiones se consideran las distintas opiniones de comisiones, equipos u grupos? ¿Los procesos de decisión garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente en los resultados de las decisiones?
<b>Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal</b>		
Selección Contratación Evaluación Perfeccionamiento	Documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados. Normas y procedimientos adecuados en función de los actuales requerimientos de la Universidad y/o unidad	¿La Universidad y/o unidad cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en?: - La selección y contratación - La evaluación - El perfeccionamiento ¿Son éstos los más adecuados?
<b>Gestión de Recursos Materiales y Financieros</b>		
Recursos materiales Recursos financieros	Dotación apropiada de recursos materiales. Dotación apropiada de recursos financieros.	¿La dotación de recursos materiales es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la Universidad y/o unidad? ¿Y en relación con los recursos financieros? ¿Son eficientes los actuales mecanismos para la gestión de los recursos materiales y financieros?
<b>Evaluación y Planificación del Desarrollo</b>		
Diagnóstico Planificación Evaluación	Mecanismos e instrumentos de diagnóstico. Mecanismos e instrumentos de planificación. Mecanismos e instrumentos de evaluación.	¿La Universidad y/o unidad cuenta con mecanismos e instrumentos de diagnóstico, planificación y evaluación periódicos? ¿Son éstos los más apropiados?
<b>Normas y Procedimientos para la Gestión de Personal</b>		
Disponibilidad, acceso y uso de la información	Sistema de información confiable para la: planificación organización evaluación acreditación gestión institucional	¿Cuenta la Universidad y/o unidad con un adecuado sistema de información integrado que permita la disponibilidad, acceso y uso de la información para.?: - La planificación - La organización - La evaluación - La acreditación - La gestión institucional

## 3.2 DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>Diseño y Provisión de programas</b>		
Programas de pregrado	Definición y perfiles de egreso. Diseño curricular.	¿Los nuevos programas de formación y/o actualización de planes de estudio son los más apropiados en términos de su - Definición y perfiles de egreso? - Diseño curricular?
<b>Proceso de Enseñanza</b>		
Procesos de enseñanza en los programas de pregrado	Sistemas de selección y/o admisión. Métodos pedagógicos. Procedimientos de evaluación del aprendizaje. Uso de elementos tecnológicos en la enseñanza.	¿Existen mecanismos que permitan definir, evaluar y corregir el proceso de enseñanza respecto de - Los sistemas de selección y/o admisión? - Los métodos pedagógicos utilizados? - Los procedimientos de evaluación del aprendizaje? - El uso de elementos tecnológicos en la enseñanza? ¿En qué medida la evaluación de la docencia por parte de los estudiantes y la evaluación del desempeño docente de los académicos por parte de los directivos contribuyen a una mejora de éstas?
<b>Dotación Docente</b>		
Personal docente. Personal de apoyo a la docencia.	Mecanismos y procedimientos para: el reclutamiento la evaluación el perfeccionamiento	¿Los actuales mecanismos y procedimientos de reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación? ¿Y en el caso del personal de apoyo a la docencia? ¿La unidad académica cuenta con una adecuada dotación docente y de personal de apoyo a la docencia?
<b>Estudiantes</b>		
Servicios de apoyo a la docencia: bibliotecas oficinas de atención al estudiante laboratorios de computación)	Mecanismos y procedimientos para la evaluación de los servicios de apoyo a la docencia por parte de los estudiantes.	¿Existen mecanismos y procedimientos que garanticen una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo a la docencia, tales como bibliotecas, oficinas de atención a los estudiantes y laboratorios de computación?
<b>Información para Mejorar la Calidad de la Docencia Impartida</b>		
Existencia y utilización de información para mejorar la calidad de la docencia impartida	Procesos o resultados de actividades de investigación o desarrollo que se lleven a cabo en la institución o fuera de ella. Retroalimentación proveniente de egresados, empleadores u otros actores externos.	¿Los académicos cuentan con información sistematizada que permita garantizar la utilización de los resultados de investigación de los procesos docentes para mejorar la calidad de la docencia impartida? ¿Existe algún tipo de retroalimentación entre los egresados, empleadores u otros agentes externos que permita mejorar la calidad de la docencia impartida en la Universidad y/o unidad?

#### 4. TABLA DE RESULTADOS<sup>7</sup>

##### 4.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL

##### 1. Estructura Organizacional

**Tabla 1.1.**  
La unidad académica en la que me desempeño cuenta con órganos de gobierno con funciones claramente definidas

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica en la que me desempeño cuenta con órganos de gobierno con funciones claramente definidas	En desacuerdo	13,8%	11,6%
	De acuerdo	79,3%	84,3%
	NS / NR	6,9%	4,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 6).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 1.2.**  
Las autoridades de la carrera son perfectamente conocidas por los alumnos

		Año aplicación	
		2004	2007
Las autoridades de la carrera son perfectamente conocidas por los alumnos	En desacuerdo	35,0%	25,1%
	De acuerdo	62,8%	74,3%
	NS / NR	2,2%	,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 7).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 1.3.**  
La unidad académica en la que me desempeño cuenta con órganos de gobierno con funciones claramente definidas

		Año aplicación	
		2004	2007
Cuando tengo algún problema sé a quién tengo que recurrir entre las autoridades académicas	En desacuerdo	26,3%	28,0%
	De acuerdo	67,9%	67,5%
	NS / NR	5,8%	4,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 9).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

7. Con el objetivo de hacer más amigable la visión de las tablas de resultados, se agruparon por ámbito de evaluación para cada área. Es decir, su orden no está en función del número de la pregunta de cada cuestionario.

**Tabla 1.4.**  
**Las autoridades de la carrera son accesibles**

		Año aplicación	
		2004	2007
Las autoridades de la carrera son accesibles	En desacuerdo	35,0%	24,1%
	De acuerdo	62,8%	72,7%
	NS / NR	2,2%	3,2%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 8).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 1.5.B**  
**Las autoridades de la carrera son idóneas para el desempeño de sus funciones**

		Año aplicación	
		2004	2007
Las autoridades de la carrera son idóneas para el desempeño de sus funciones	En desacuerdo	15,5%	11,6%
	De acuerdo	78,4%	85,1%
	NS / NR	6,0%	3,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 8).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 1.5.A**  
**Las autoridades de la carrera son idóneas para el desempeño de sus funciones**

		Año aplicación	
		2004	2007
Las autoridades de la carrera son idóneas para el desempeño de sus funciones	En desacuerdo	18,2%	15,1%
	De acuerdo	66,1%	73,3%
	NS / NR	15,7%	11,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 6).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 1.6**  
**Existen mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de los directivos de la unidad académica**

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de los directivos de la unidad académica	En desacuerdo	37,9%	34,7%
	De acuerdo	49,1%	52,1%
	NS / NR	12,9%	13,2%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 7).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

## 2. Sistema de Gobierno

**Tabla 2.1**  
Existen y operan instancias de participación de los docentes para tomar decisiones en temas relevantes de la carrera

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen y operan instancias de participación de los docentes para tomar decisiones en temas relevantes de la carrera	En desacuerdo	19,8%	19,0%
	De acuerdo	72,4%	77,7%
	NS / NR	7,8%	3,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 9).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 2.2**  
Los procesos de decisión garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente en los resultados de las decisiones. Esto es, privilegiando sus intereses en desmedro de los otros grupos.

		Año aplicación	
		2004	2007
Los procesos de decisión garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente en los resultados de las decisiones. Esto es, privilegiando sus intereses en desmedro de los otros grupos.	En desacuerdo	33,6%	25,6%
	De acuerdo	52,6%	63,6%
	NS / NR	13,8%	10,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 10).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 2.3**  
Existen y operan instancias de participación de los estudiantes para tomar decisiones en temas relevantes de la carrera.

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen y operan instancias de participación de los estudiantes para tomar decisiones en temas relevantes de la carrera	En desacuerdo	33,6%	45,3%
	De acuerdo	62,4%	48,2%
	NS / NR	4,0%	6,4%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 10).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 2.4**  
Los estudiantes somos escuchados en nuestras demandas y necesidades.

		Año aplicación	
		2004	2007
Los estudiantes somos escuchados en nuestras demandas y necesidades	En desacuerdo	46,7%	52,7%
	De acuerdo	50,0%	42,8%
	NS / NR	3,3%	4,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 11).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

### 3. Normas y Procedimientos para la Gestión del Personal

**Tabla 3.1**  
La unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en: la selección de los académicos..

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en: la selección de los académicos.	En desacuerdo	30,2%	19,0%
	De acuerdo	56,9%	70,3%
	NS / NR	12,9%	10,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 11.A).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 3.2**  
La unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en: la contratación de los académicos.

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en: la contratación de los académicos.	En desacuerdo	23,3%	16,5%
	De acuerdo	59,5%	72,8%
	NS / NR	17,2%	10,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 11.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 3.3**  
La unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en: la evaluación de los académicos..

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en: la evaluación de los académicos..	En desacuerdo	18,1%	14,9%
	De acuerdo	71,6%	76,0%
	NS / NR	10,3%	9,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 11.C).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 3.4**  
Las normas y procedimientos involucrados en: la selección son las más adecuadas.

		Año aplicación	
		2004	2007
Las normas y procedimientos involucrados en: la selección son las más adecuadas.	En desacuerdo	24,1%	21,5%
	De acuerdo	56,9%	62,8%
	NS / NR	19,0%	15,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 12.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 3.5**  
Las normas y procedimientos involucrados en: la contratación son las más adecuadas.

		Año aplicación	
		2004	2007
Las normas y procedimientos involucrados en: la contratación son las más adecuadas.	En desacuerdo	19,8%	17,4%
	De acuerdo	56,9%	67,7%
	NS / NR	23,3%	14,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 12.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 3.6**  
Las normas y procedimientos involucrados en: la evaluación son las más adecuadas.

		Año aplicación	
		2004	2007
Las normas y procedimientos involucrados en: la evaluación son las más adecuadas.	En desacuerdo	25,9%	19,8%
	De acuerdo	62,9%	68,6%
	NS / NR	11,2%	11,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 12.C).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 3.7**  
La unidad académica en la cual trabajo nos facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento (post-títulos, post-gradados, capacitaciones, etc.).

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica en la cual trabajo nos facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento (post-títulos, post-gradados, capacitaciones, etc.).	En desacuerdo	19,8%	24,0%
	De acuerdo	65,5%	68,6%
	NS / NR	14,7%	7,4%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 13).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

#### 4. Gestión de los Recursos Materiales y Financieros

**Tabla 4.1**  
La dotación de recursos materiales es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad académica

		Año aplicación	
		2004	2007
La dotación de recursos materiales es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad académica	En desacuerdo	37,9%	31,4%
	De acuerdo	60,4%	66,1%
	NS / NR	1,7%	2,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 14).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.2**  
En general, la dotación de recursos materiales es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la carrera.

		Año aplicación	
		2004	2007
En general, la dotación de recursos materiales es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la carrera	En desacuerdo	46,7%	39,5%
	De acuerdo	50,4%	58,6%
	NS / NR	2,9%	1,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 12).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 4.3.A**  
La gran mayoría de los libros que requiero para desarrollar mi ramo se encuentran en la biblioteca.

		Año aplicación	
		2004	2007
La gran mayoría de los libros que requiero para desarrollar mi ramo se encuentran en la biblioteca	En desacuerdo	32,8%	38,8%
	De acuerdo	64,6%	61,2%
	NS / NR	2,6%	
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 30).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.3.B**  
La gran mayoría de los libros que requiero para desarrollar mi ramo se encuentran en la biblioteca.

		Año aplicación	
		2004	2007
La gran mayoría de los libros que requiero para desarrollar mi ramo se encuentran en la biblioteca	En desacuerdo	36,1%	47,9%
	De acuerdo	63,9%	49,8%
	NS / NR		2,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 14).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.4.A**  
Los laboratorios, talleres y/u otras instalaciones necesarias están correctamente implementados

		Año aplicación	
		2004	2007
Los laboratorios, talleres y/u otras instalaciones necesarias están correctamente implementados	En desacuerdo	23,3%	22,3%
	De acuerdo	53,4%	60,3%
	NS / NR	23,3%	17,4%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 33).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.4.B**  
**Los laboratorios, talleres y/u otras instalaciones necesarias están correctamente implementados**

		Año aplicación	
		2004	2007
Los laboratorios, talleres y/u otras instalaciones necesarias están correctamente implementados	En desacuerdo	38,3%	30,9%
	De acuerdo	59,8%	64,0%
	NS / NR	1,8%	5,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 16).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.5.**  
**Se cuenta con medios audiovisuales y/o todo tipo de materiales de apoyo a la docencia**

		Año aplicación	
		2004	2007
Se cuenta con medios audiovisuales y/o todo tipo de materiales de apoyo a la docencia	En desacuerdo	34,5%	19,0%
	De acuerdo	65,5%	80,2%
	NS / NR		,8%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 32).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.6.**  
**Se cuenta con medios audiovisuales suficientes para el apoyo a la docencia**

		Año aplicación	
		2004	2007
Se cuenta con medios audiovisuales suficientes para el apoyo a la docencia	En desacuerdo	59,5%	24,4%
	De acuerdo	40,1%	73,3%
	NS / NR	,4%	2,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 15).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.7.A**  
**Las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y la cantidad de alumnos**

		Año aplicación	
		2004	2007
Las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y la cantidad de alumnos	En desacuerdo	36,2%	34,7%
	De acuerdo	62,9%	65,3%
	NS / NR	,9%	
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 29).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.7.B**  
Las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y la cantidad de alumnos

		Año aplicación	
		2004	2007
Las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y la cantidad de alumnos	En desacuerdo	59,8%	36,0%
	De acuerdo	39,1%	63,4%
	NS / NR	1,1%	,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente :Encuesta Estudiantes (pregunta 13).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 4.7.**  
La dotación de recursos financieros es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad académica

		Año aplicación	
		2004	2007
La dotación de recursos financieros es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad académica	En desacuerdo	43,1%	31,4%
	De acuerdo	44,0%	53,7%
	NS / NR	12,9%	14,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 15).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

## 5. Evaluación y Planificación del Desarrollo

**Tabla 5.1.**  
La unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de diagnóstico

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de diagnóstico	En desacuerdo	25,9%	23,1%
	De acuerdo	60,3%	65,3%
	NS / NR	13,8%	11,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 16.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 5.2.**  
La unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de planificación

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de diagnóstico	En desacuerdo	19,8%	18,2%
	De acuerdo	67,2%	72,7%
	NS / NR	12,9%	9,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 16.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 5.3.**  
La unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de evaluación

		Año aplicación	
		2004	2007
La unidad académica cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de evaluación	En desacuerdo	22,4%	19,8%
	De acuerdo	64,7%	71,1%
	NS / NR	12,9%	9,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 16C).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

## 4.2 DOCENCIA CINDUCENTE A TÍTULO

### 1. Diseño y Provisión de Programas

**Tabla 7.1.**  
En su unidad académica el perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado de la carrera, se encuentra claramente definido

		Año aplicación	
		2004	2007
En su unidad académica el perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado de la carrera, se encuentra claramente definido	En desacuerdo	17,2%	6,6%
	De acuerdo	80,2%	90,9%
	NS / NR	2,6%	2,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 17).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 7.2.**  
Como estudiante tengo conocimiento del perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado de la carrera que estoy estudiando.

		Año aplicación	
		2004	2007
Como estudiante tengo conocimiento del perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado de la carrera que estoy estudiando.	En desacuerdo	49,6%	22,2%
	De acuerdo	45,6%	74,6%
	NS / NR	4,7%	3,2%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 17).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 7.3.A**  
El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso

		Año aplicación	
		2004	2007
El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso	En desacuerdo	21,6%	13,2%
	De acuerdo	75,8%	84,3%
	NS / NR	2,6%	2,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 18).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 7.3.B**  
El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso

		Año aplicación	
		2004	2007
El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso	En desacuerdo	17,9%	27,0%
	De acuerdo	79,2%	67,2%
	NS / NR	2,9%	5,8%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 18).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 7.4.A**  
Los contenidos que se entregan a los alumnos son los adecuados para su formación

		Año aplicación	
		2004	2007
Los contenidos que se entregan a los alumnos son los adecuados para su formación	En desacuerdo	18,1%	10,7%
	De acuerdo	80,2%	87,6%
	NS / NR	1,7%	1,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 19).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 7.4.B**  
Los contenidos que se entregan a los alumnos son los adecuados para su formación

		Año aplicación	
		2004	2007
Los contenidos que se entregan a los alumnos son los adecuados para su formación	En desacuerdo	28,1%	22,8%
	De acuerdo	66,8%	75,9%
	NS / NR	5,1%	1,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 19).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 7.5.A**  
La secuencia de la malla curricular es razonable

		Año aplicación	
		2004	2007
La secuencia de la malla curricular es razonable	En desacuerdo	26,7%	18,2%
	De acuerdo	69,0%	81,0%
	NS / NR	4,3%	,8%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 20).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 7.5.B**  
La secuencia de la malla curricular es razonable

		Año aplicación	
		2004	2007
La secuencia de la malla curricular es razonable	En desacuerdo	27,7%	37,9%
	De acuerdo	71,9%	61,1%
	NS / NR	,4%	1,0%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 20).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 7.6.A**  
Hay muchas materias que no son útiles ni relevantes para la formación de los estudiantes

		Año aplicación	
		2004	2007
Hay muchas materias que no son útiles ni relevantes para la formación de los estudiantes	En desacuerdo	53,4%	60,3%
	De acuerdo	38,8%	36,4%
	NS / NR	7,8%	3,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 21).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 7.6.B**  
Hay muchas materias que no son útiles ni relevantes para la formación de los estudiantes

		Año aplicación	
		2004	2007
Hay muchas materias que no son útiles ni relevantes para la formación de los estudiantes	En desacuerdo	31,8%	36,0%
	De acuerdo	67,5%	60,8%
	NS / NR	,7%	3,2%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 21).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 7.7.**  
**En general, el plan de estudios responde a las necesidades de quien luego se enfrentará**

		Año aplicación	
		2004	2007
En general, el plan de estudios responde a las necesidades de quien luego se enfrentará	En desacuerdo	36,9%	23,8%
	De acuerdo	62,4%	72,7%
	NS / NR	,7%	3,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 22).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

## 2. Proceso de Enseñanza

**Tabla 8.1.A**  
**Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir**

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir	En desacuerdo	32,8%	36,4%
	De acuerdo	49,1%	54,5%
	NS / NR	18,1%	9,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 22.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.1.B**  
**Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir:  
el sistema de selección y/o admisión de los estudiantes**

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir: el sistema de selección y/o admisión de los estudiantes	En desacuerdo	32,1%	29,9%
	De acuerdo	59,5%	59,8%
	NS / NR	8,4%	10,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 23.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 8.2.A**  
**Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir:  
los métodos pedagógicos utilizados**

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir	En desacuerdo	23,3%	18,2%
	De acuerdo	71,6%	79,3%
	NS / NR	5,2%	2,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 22.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 8.2.B**  
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir:  
los métodos pedagógicos utilizados

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir: los métodos pedagógicos utilizados	En desacuerdo	19,7%	16,7%
	De acuerdo	78,1%	80,1%
	NS / NR	2,2%	3,2%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 23.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.3.**  
En general, las metodologías de enseñanza utilizadas permiten un muy buen aprendizaje

		Año aplicación	
		2004	2007
En general, las metodologías de enseñanza utilizadas permiten un muy buen aprendizaje	En desacuerdo	23,0%	19,0%
	De acuerdo	76,6%	77,8%
	NS / NR	,4%	3,2%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 25).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.4.A**  
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir:  
los procedimientos de evaluación del aprendizaje

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir: los procedimientos de evaluación del aprendizaje	En desacuerdo	32,8%	32,2%
	De acuerdo	63,8%	63,6%
	NS / NR	3,4%	4,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 25).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.4.B**  
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir:  
los procedimientos de evaluación del aprendizaje

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir: los procedimientos de evaluación del aprendizaje	En desacuerdo	26,6%	16,1%
	De acuerdo	71,9%	81,0%
	NS / NR	1,5%	2,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 23.C).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.5.A**  
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir:  
el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir: el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	En desacuerdo	35,3%	24,0%
	De acuerdo	59,5%	71,1%
	NS / NR	5,2%	5,0%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 22.D).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 8.5.B**  
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir:  
el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen mecanismos apropiados que permiten definir, evaluar y corregir: los procedimientos de evaluación del aprendizaje	En desacuerdo	25,9%	19,0%
	De acuerdo	73,0%	78,1%
	NS / NR	1,1%	2,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 23.D).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.6.A**  
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de:  
los métodos pedagógicos utilizados

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de: los métodos pedagógicos utilizados	En desacuerdo	30,2%	33,1%
	De acuerdo	66,4%	63,6%
	NS / NR	3,4%	3,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 23.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.6.B**  
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de:  
los métodos pedagógicos utilizados

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de: los métodos pedagógicos utilizados	En desacuerdo	36,9%	31,5%
	De acuerdo	59,1%	66,2%
	NS / NR	4,0%	2,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 24.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 8.7.A**  
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de:  
los procedimientos de evaluación del aprendizaje

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de: los procedimientos de evaluación del aprendizaje	En desacuerdo	32,8%	32,2%
	De acuerdo	63,8%	63,6%
	NS / NR	3,4%	4,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 23.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.7.B**  
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de:  
los procedimientos de evaluación del aprendizaje

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de: los procedimientos de evaluación del aprendizaje	En desacuerdo	38,0%	26,7%
	De acuerdo	57,3%	70,1%
	NS / NR	4,7%	3,2%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 24.B).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.8.A**  
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de:  
el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de: el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	En desacuerdo	35,3%	24,0%
	De acuerdo	59,5%	71,1%
	NS / NR	5,2%	5,0%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 23.C).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.8.B**  
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de:  
el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los estudiantes a los profesores contribuye a una mejora de: el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	En desacuerdo	37,2%	24,1%
	De acuerdo	56,6%	73,0%
	NS / NR	6,2%	2,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 24.C).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 8.9.A**  
**La evaluación de los directivos al desempeño docente de los académicos contribuye a una mejora de los métodos pedagógicos utilizados**

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los directivos al desempeño docente de los académicos contribuye a una mejora de los métodos pedagógicos utilizados	En desacuerdo	26,7%	24,0%
	De acuerdo	62,9%	63,6%
	NS / NR	10,3%	12,4%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 24.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 8.9.B**  
**La evaluación de los directivos al desempeño docente de los académicos contribuye a una mejora de los procedimientos de evaluación del aprendizaje**

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los directivos al desempeño docente de los académicos contribuye a una mejora de los procedimientos de evaluación del aprendizaje	En desacuerdo	25,9%	23,1%
	De acuerdo	62,9%	65,3%
	NS / NR	11,2%	11,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 24.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 8.9.C**  
**La evaluación de los directivos al desempeño docente de los académicos contribuye a una mejora el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza**

		Año aplicación	
		2004	2007
La evaluación de los directivos al desempeño docente de los académicos contribuye a una mejora el uso de elementos tecnológicos en la enseñanza	En desacuerdo	29,3%	21,5%
	De acuerdo	57,8%	67,8%
	NS / NR	12,9%	10,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 24.C).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

### 3. Dotación Docente y Personal de Apoyo

**Tabla 9.1.A**  
**Los actuales mecanismos y procedimientos de reclutamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación**

		Año aplicación	
		2004	2007
Los actuales mecanismos y procedimientos de reclutamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación	En desacuerdo	27,6%	25,6%
	De acuerdo	51,7%	58,7%
	NS / NR	20,7%	15,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 25.A).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 9.1.B**  
**Los actuales mecanismos y procedimientos de evaluación de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación**

		Año aplicación	
		2004	2007
Los actuales mecanismos y procedimientos de evaluación de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación	En desacuerdo	25,9%	23,1%
	De acuerdo	59,5%	65,3%
	NS / NR	14,7%	11,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 25.B).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 9.1.C**  
**Los actuales mecanismos y procedimientos de perfeccionamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación**

		Año aplicación	
		2004	2007
Los actuales mecanismos y procedimientos de perfeccionamiento de los docentes garantizan un perfil acorde con los requerimientos de actual modelo de formación	En desacuerdo	30,2%	24,8%
	De acuerdo	52,6%	62,8%
	NS / NR	17,2%	12,4%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 25.C).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 9.4.**  
**Mis colegas de esta unidad académica son en general idóneos académicamente**

		Año aplicación	
		2004	2007
Mis colegas de esta unidad académica son en general idóneos académicamente	En desacuerdo	3,4%	5,8%
	De acuerdo	92,2%	92,6%
	NS / NR	4,3%	1,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 26).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 9.5.**  
**Los profesores de mi carrera son en general idóneos académicamente**

		Año aplicación	
		2004	2007
Los profesores de mi carrera son en general idóneos académicamente	En desacuerdo	16,1%	11,3%
	De acuerdo	79,9%	87,1%
	NS / NR	4,0%	1,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 26).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 9.6.**  
La cantidad de docentes en esta unidad académica es la adecuada, considerando los que trabajan a tiempo completo, medio tiempo y por horas.

		Año aplicación	
		2004	2007
La cantidad de docentes en esta unidad académica es la adecuada, considerando los que trabajan a tiempo completo, medio tiempo y por horas.	En desacuerdo	32,8%	43,8%
	De acuerdo	56,9%	49,6%
	NS / NR	10,3%	6,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 27).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 9.7.**  
La cantidad de profesores en mi carrera es la adecuada para la cantidad de alumnos

		Año aplicación	
		2004	2007
La cantidad de profesores en mi carrera es la adecuada para la cantidad de alumnos	En desacuerdo	32,1%	37,9%
	De acuerdo	64,6%	58,5%
	NS / NR	3,3%	3,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 27).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 9.8.A**  
Los mecanismos y procedimientos de reclutamiento del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación.

		Año aplicación	
		2004	2007
Los mecanismos y procedimientos de reclutamiento del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación.	En desacuerdo	12,1%	10,7%
	De acuerdo	44,8%	66,1%
	NS / NR	43,1%	23,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 28.A).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 9.8.B**  
Los mecanismos y procedimientos de evaluación del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación

		Año aplicación	
		2004	2007
Los mecanismos y procedimientos de evaluación del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación	En desacuerdo	12,9%	10,7%
	De acuerdo	45,7%	66,1%
	NS / NR	41,4%	23,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 28.B).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 9.8.C**  
**Los mecanismos y procedimientos de perfeccionamiento del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación**

		Año aplicación	
		2004	2007
Los mecanismos y procedimientos de perfeccionamiento del personal de apoyo a la docencia garantizan un perfil acorde con los requerimientos del actual modelo de formación	En desacuerdo	18,1%	14,0%
	De acuerdo	41,4%	58,7%
	NS / NR	40,5%	27,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 28.C).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%..

**Tabla 9.11.**  
**La cantidad de personal administrativo es la adecuada para la cantidad de alumnos**

		Año aplicación	
		2004	2007
La cantidad de personal administrativo es la adecuada para la cantidad de alumnos	En desacuerdo	32,1%	32,8%
	De acuerdo	58,8%	60,1%
	NS / NR	9,1%	7,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 28).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

#### 4. Servicios de Apoyo a la Docencia

**Tabla 10.1.**  
**Cuando se solicitan que se adquieran libros para la biblioteca para impartir los ramos, la biblioteca se hace cargo de obtenerlos de manera muy eficiente**

		Año aplicación	
		2004	2007
Cuando se solicitan que se adquieran libros para la biblioteca para impartir los ramos, la biblioteca se hace cargo de obtenerlos de manera muy eficiente	En desacuerdo	29,3%	25,6%
	De acuerdo	50,9%	60,3%
	NS / NR	19,8%	14,0%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 31).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 10.2.**  
**En su caso particular, ¿ha solicitado la compra de libros para la asignatura que imparte?**

		Año aplicación	
		2004	2007
En su caso particular, ¿ha solicitado la compra de libros para la asignatura que imparte?	En desacuerdo	75,9%	74,4%
	De acuerdo	23,3%	25,6%
	NS / NR	,9%	
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 34).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

La atención recibida en los siguientes servicios es amable en el trato hacia los estudiantes:

**Tabla 10.3.A**  
**Biblioteca**

		Año aplicación	
		2004	2007
Biblioteca	En desacuerdo	20,8%	7,4%
	De acuerdo	78,1%	90,7%
	NS / NR	1,1%	1,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 29.A).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 10.3.B**  
**Laboratorios de computación**

		Año aplicación	
		2004	2007
Laboratorios de computación	En desacuerdo	17,2%	8,0%
	De acuerdo	82,1%	89,7%
	NS / NR	,7%	2,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 29.B).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 10.3.C**  
**Oficina de atención a los estudiantes**

		Año aplicación	
		2004	2007
Oficina de atención a los estudiantes	En desacuerdo	8,8%	17,4%
	De acuerdo	90,5%	81,7%
	NS / NR	,7%	1,0%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 29.C).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 10.3.D**  
**Bienestar institucional**

		Año aplicación	
		2004	2007
Bienestar institucional	En desacuerdo	22,6%	19,6%
	De acuerdo	68,2%	75,6%
	NS / NR	9,1%	4,8%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 29.D).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 10.4.A**  
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta a Biblioteca

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta a Biblioteca	En desacuerdo	48,5%	33,8%
	De acuerdo	42,0%	56,9%
	NS / NR	9,5%	9,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 30.A).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 10.4.B**  
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta a laboratorios de computación

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta a laboratorios de computación	En desacuerdo	49,3%	28,3%
	De acuerdo	42,7%	62,1%
	NS / NR	8,0%	9,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 30.B).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 10.4.C**  
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta a la oficina de atención a los estudiantes

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta a la oficina de atención a los estudiantes	En desacuerdo	33,2%	28,3%
	De acuerdo	55,1%	62,7%
	NS / NR	11,7%	9,0%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 30.C).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%

**Tabla 10.4.D**  
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta al bienestar institucional

		Año aplicación	
		2004	2007
Existen instancias que garantizan una adecuada consideración de las opiniones de los estudiantes para mejorar los servicios de apoyo los estudiantes en lo que respecta al bienestar institucional	En desacuerdo	38,3%	33,8%
	De acuerdo	47,1%	55,3%
	NS / NR	14,6%	10,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 30.D).

Nota: No existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

## 5. Información para Mejorar la Calidad de la Docencia Impartida

**Tabla 11.1**  
Los académicos cuentan con información sistematizada que permita garantizar la utilización de resultados de investigaciones respecto de los procesos docentes para mejorar la calidad de la docencia impartida

		Año aplicación	
		2004	2007
Los académicos cuentan con información sistematizada que permita garantizar la utilización de resultados de investigaciones respecto de los procesos docentes para mejorar la calidad de la docencia impartida	En desacuerdo	37,1%	44,6%
	De acuerdo	52,6%	39,7%
	NS / NR	10,3%	15,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 35).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

## 6. Satisfacción General

**Tabla 12.1.**  
Es un orgullo ser docente de esta carrera en esta institución

		Año aplicación	
		2004	2007
Es un orgullo ser docente de esta carrera en esta institución	En desacuerdo	4,3%	2,5%
	De acuerdo	93,1%	95,9%
	NS / NR	2,6%	1,7%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 36).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 12.2.**  
**Estoy satisfecho con el apoyo que esta institución entrega al ejercicio de mi docencia**

		Año aplicación	
		2004	2007
Estoy satisfecho con el apoyo que esta institución entrega al ejercicio de mi docencia	En desacuerdo	19,8%	10,7%
	De acuerdo	77,6%	88,4%
	NS / NR	2,6%	,8%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 37).

Nota: Existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 12.3.**  
**Siento que se valora mi trabajo académico en esta institución**

		Año aplicación	
		2004	2007
Siento que se valora mi trabajo académico en esta institución	En desacuerdo	22,4%	22,3%
	De acuerdo	72,4%	75,2%
	NS / NR	5,2%	2,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Académicos (pregunta 38).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 12.4.**  
**Es un orgullo ser estudiante de esta carrera en esta institución**

		Año aplicación	
		2004	2007
Es un orgullo ser estudiante de esta carrera en esta institución	En desacuerdo	12,4%	11,6%
	De acuerdo	84,7%	86,2%
	NS / NR	2,9%	2,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 31).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 12.5.**  
**Estoy satisfecho con el apoyo a mis estudios recibidos esta institución**

		Año aplicación	
		2004	2007
Estoy satisfecho con el apoyo a mis estudios recibidos esta institución	En desacuerdo	24,8%	22,2%
	De acuerdo	73,7%	76,2%
	NS / NR	1,5%	1,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 32).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 12.6.**  
**Estoy completamente satisfecho con la formación que he recibido en esta institución**

		Año aplicación	
		2004	2007
Estoy completamente satisfecho con la formación que he recibido en esta institución	En desacuerdo	32,5%	29,6%
	De acuerdo	66,8%	69,1%
	NS / NR	,7%	1,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 33).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**Tabla 12.7.**  
**Si tuviera la oportunidad y los recursos para elegir otra vez dónde estudiar esta carrera, nuevamente optaría por esta institución**

		Año aplicación	
		2004	2007
Si tuviera la oportunidad y los recursos para elegir otra vez dónde estudiar esta carrera, nuevamente optaría por esta institución	En desacuerdo	26,6%	26,7%
	De acuerdo	64,2%	63,7%
	NS / NR	9,1%	9,6%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta Estudiantes (pregunta 34).

Nota: NO existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, según Chi-Cuadrado de Pearson a un nivel de confianza del 95,5%.

**ANEXO 3: DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL**

- Plan de Desarrollo Estratégico 2006 - 2010
- Estatutos de la Universidad Católica Silva Henríquez 2008
- Acuerdo de Licenciamiento CSE
- Reglamento del Estudiante de Pre-Grado 2005
- Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS)
- Políticas para la presencia Salesiana en la Educación Superior 2003-2008
- Reglamento Orgánico 2005
- Política Institucional de Personal Agosto de 2006
- Modelo de Formación de la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez
- Informe Institucional de Evaluación Marzo de 2005