



*Salesiana*

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SILVA HENRÍQUEZ

RESUMEN EJECUTIVO  
INFORME DE  
EVALUACIÓN  
INSTITUCIONAL

Acreditación Institucional 2016  
Comisión Nacional de  
Acreditación (CNA)

2016 **D** DOCUMENTOS  
INSTITUCIONALES



RESUMEN EJECUTIVO  
INFORME DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL  
2016

## CONTENIDO

<b>MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</b> .....	5
1. PRESENTACIÓN .....	5
2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....	7
3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO.....	10
<b>ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	12
2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE .....	12
2.1. Sistema de Gobierno y Organización.....	12
2.2. Normas y Procedimientos para la Gestión de Personas .....	13
2.3. Recursos Físicos .....	14
2.4. Infraestructura para las Tecnologías de Información y Comunicación .....	15
2.5. Recursos Financieros.....	16
2.6. Planificación del Desarrollo Institucional.....	17
2.7. Bases de Información .....	18
FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	19
<b>ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO</b> .....	21
3. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE .....	21
3.1. Propósitos Institucionales y Organización de la Docencia de Pregrado.....	21
3.2. Diseño y Provisión de Programas .....	22
3.3. Proceso de Enseñanza.....	23
3.4. Dotación Académica - Docente .....	24
3.5. Estudiantes.....	26
3.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia .....	27
FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	28

## MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

### 1. PRESENTACIÓN

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

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

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

La Universidad se financia con los ingresos que obtiene de los programas de formación que imparte y los servicios académicos que ofrece; de los 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 2016, en coherencia con su misión institucional, la Universidad adscribió al beneficio de gratuidad establecido por el Ministerio de Educación para los estudiantes de educación superior.

En el año 2015, la Universidad realizó docencia de pregrado en 26 programas a través de cuatro Facultades y la Dirección de Bachillerato y Propedéutico, los que correspondieron a: Enfermería, Fonoaudiología, Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente y Kinesiología en la Facultad de Ciencias de la Salud; Bachillerato en Filosofía, Pedagogía en Filosofía y Pedagogía en Religión para Enseñanza Básica y Media en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía; Derecho, Contador Público y Auditor, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración, Psicología, Sociología y Trabajo Social en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; Educación Parvularia, Licenciatura en Educación para Titulados y Profesionales, Pedagogía en Castellano, Pedagogía en Educación Artística en Enseñanza Básica y Media, Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Educación Técnica y Formación Profesional, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Inglés y Pedagogía en Matemáticas e Informática Educativa en la Facultad de Educación; y Bachillerato en Ciencias y Humanidades en la Dirección de Bachillerato y Propedéutico.

De esta manera, se imparten trece programas de pregrado en el área de Educación, tres en el área de Ciencias Sociales, tres en el área de Administración y Comercio, tres en el área de Salud y uno en las áreas de Ciencias, Derecho, Humanidades y Tecnología, respectivamente. Entre los años 1992 y 2015, 29.012 estudiantes ingresaron a los programas de pregrado de la Universidad, habiéndose otorgado títulos y grados académicos a 20.311 egresados, hasta el año 2014.

Para el cumplimiento del propósito institucional de ser una alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente, aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, la Universidad viene

desarrollando diversos programas orientados al establecimiento de mecanismos inclusivos de admisión, algunos con recursos propios como el Programa Propedéutico y el Bachillerato en Ciencias y Humanidades, y otros con financiamiento público como la adjudicación de Becas de Nivelación Académica (BNA) y la participación en el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE).

En el ámbito de la docencia de postgrado, en el año 2015, la Universidad impartió dos programas: uno en el área de Ciencias Sociales, correspondiente al Magíster en Intervención Social con menciones en Familias y Juventud, de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; y uno en el área de Educación, correspondiente al Magíster en Educación con menciones en Currículum e Innovaciones Pedagógicas, en Gestión y Liderazgo Pedagógico y en Evaluación Educacional, de la Facultad de Educación.

Por su parte, también durante el año 2015, se impartieron trece programas de educación continua: diez Postítulos y tres Diplomados. De estos programas, nueve correspondieron al área de Educación, dos al área de Administración y Comercio y uno a las áreas de Ciencias Sociales y de Derecho, respectivamente.

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. Asimismo, en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas se le otorgó el carácter de Centro de Estudios e Investigación al Centro de Estudios en Juventud (CEJU)<sup>1</sup>, el cual realiza investigaciones y estudios en su especialidad, por los que recibe financiamiento externo, y tiene un significativo intercambio con entidades afines nacionales y extranjeras. Por su parte, la Escuela de Administración y Economía realiza desde el año 2003, un estudio anual sobre la percepción de la población pobre de Santiago sobre las condiciones de acceso, equidad y satisfacción en la obtención de bienes básicos y públicos. Por otra parte, en la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía se creó recientemente el Centro de Estudios en Fe y Cultura<sup>2</sup> y en la Facultad de Educación el Centro Interdisciplinario de Investigación en Educación<sup>3</sup>.

También bajo la dependencia de la Dirección de Investigación y Postgrado, la unidad de Ediciones y Publicaciones realiza la gestión editorial de las nueve publicaciones periódicas de las unidades académicas, cada una con comité editorial que supervisa su publicación y en la actualidad una de ellas se encuentra indexada en la Red SciElo. Las publicaciones seriadas y monográficas, son editadas a través del sello editorial de la Universidad denominado Ediciones UCSH.

Para la realización de actividades de vinculación con el medio se contemplan fondos concursables para el financiamiento de proyectos presentados por las unidades académicas, con la coordinación de la Dirección de Vinculación con el Medio. Esta Dirección también desarrolla programas orientados al desarrollo de actividades sistemáticas de las unidades académicas con la comunidad, local, nacional e internacional, con especial énfasis en la promoción de los Derechos Humanos. Asimismo, a través del Centro de Extensión y Servicios, se ofrecen programas de educación continua y se realiza capacitación laboral, asesorías técnicas, nivelación de estudios y otros cursos de extensión en cooperación con las unidades académicas de las distintas Facultades. Asimismo, el Centro de Estudios y Atención a la Comunidad (CEAC) de la Escuela de Psicología, y la Clínica Jurídica de la Escuela de Derecho prestan servicios a la comunidad, principalmente, en materias de mediación familiar, atención psicopedagógica y asistencia legal.

En el año 2013 la Universidad se adjudica la propuesta Innovación Académica y Curricular para el Desarrollo de Aprendizajes en la Formación de Pregrado<sup>4</sup> en el concurso Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) para Convenios de Desempeño del Ministerio de Educación, iniciándose su implementación en el año 2014. Este convenio contempla tres objetivos vinculados al Rediseño de la Docencia, la Renovación del Currículum, y la Vinculación con el Medio, los cuales se encuentran contemplados en el Plan de Desarrollo Estratégico

---

1. UCSH, Resolución de Rectoría N° 2015/010.

2. UCSH, Resolución de Rectoría N° 2015/005.

3. UCSH, Resolución de Rectoría N° 2016/011.

4. Convenio de Desempeño UCS 1306.

de la Universidad, permitiendo acelerar su cumplimiento. Entre las iniciativas que contempla, se encuentran: el Programa de Acompañamiento de la Vida Universitaria, (PRIAVU); pasantías académicas a Universidades dentro de los cien primeros lugares de los rankings internacionales; visitas de expertos de nivel mundial; programa de Inglés para académicos, profesionales y estudiantes.

La Universidad forma parte de la red de Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS, con 61 instituciones en el mundo); de la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC, con 196 instituciones en el mundo); y del Capítulo Chileno de Universidades Católicas (8 instituciones en el país). También mantiene numerosos convenios con instituciones de educación superior y organismos públicos y privados nacionales; y a nivel internacional, con diferentes universidades extranjeras, con quienes ha estado realizando importantes experiencias de intercambio estudiantil y académico.

Por otra parte, la Dirección de Investigación y Postgrado en el ámbito de la internacionalización genera movilidad estudiantil y académica con Universidades en Suecia, Inglaterra, Holanda, Estados Unidos, Canadá, Colombia, Brasil, Argentina.

## **2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

La Universidad ha establecido sus propósitos y objetivos mediante un esfuerzo sistemático y continuo de planificación estratégica por la que orienta su desarrollo, desde el año 1996, en el que se formula el primer Plan de Desarrollo Estratégico, para continuar con un segundo plan en el año 2002, que incluyó en esa oportunidad la definición de su Misión y Visión. En el año 2006, junto con su tercer plan de desarrollo, se formuló el Proyecto Institucional que considera, además de la Misión y Visión de la Universidad, la definición de su identidad católica y salesiana, así como la declaración de sus valores y de sus ámbitos de desarrollo. En el cuarto plan de desarrollo, para el período 2012 a 2020, se actualizó el Proyecto Institucional, en particular, lo que dice relación con la definición de la Misión y Visión de la Universidad. De esta manera, de acuerdo al Proyecto Institucional, 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, de sus procesos y de la vida universitaria, potenciada por la fe, el carisma salesiano y por la decisión de ser una institución socialmente responsable.

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

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

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

De acuerdo a la Misión establecida en el Proyecto Institucional, la Universidad se propone contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente, los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano, inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.

Por otra parte, dicho proyecto establece como Visión, a partir del ideario formativo de Don Bosco y del Sueño de Chile, legado del Cardenal Silva Henríquez, que quiere ser reconocida como una Universidad inclusiva e innovadora, que orienta su docencia, investigación y vinculación con el medio al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común.

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

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

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

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

En este marco, la Universidad en sus últimos cuatro años, desde diciembre del 2012 a la fecha, ha estado empeñada en hacer realidad estos cuatro objetivos estratégicos. De esta forma, en la intención de ubicarnos entre **las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente, aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos**, ha continuado con los Programas de Propedéutico y de Bachillerato en Ciencias y Humanidades; ha sido elegida para ser parte del Programa de Acceso de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) del Ministerio de Educación, trabajando en la actualidad con 15 liceos municipales de sectores vulnerables; ha mantenido el Ranking de Notas como requisito de acceso a los programas de pregrado; y recientemente, por cumplir las condiciones establecidas por el Ministerio de Educación, ha adscrito al beneficio de gratuidad para estudiantes de la Universidad provenientes de los cinco deciles de más bajos ingresos. En este primer año de vigencia del beneficio de gratuidad, un 64% de los nuevos estudiantes ingresados a la Universidad, serán beneficiados por este mecanismo de financiamiento de los estudios superiores.

La Universidad, junto con lo anterior y consciente de que la equidad en educación superior no es sólo un tema de cobertura, mediante la ampliación de su acceso, sino que también de pertinencia, ha iniciado en este periodo un cambio curricular de los Planes de Estudio de sus programas de pregrado y un rediseño de la docencia acorde, tanto a las nuevas exigencias de la sociedad actual como a las características de los

estudiantes que acceden a ella, principalmente jóvenes de primera generación en su familia en el mundo universitario. Esta acción está siendo apoyada por medio de un Convenio de Desempeño con el Ministerio de Educación que, no obstante establecer indicadores exigentes en este campo, las sucesivas evaluaciones del Convenio por sus expertos, han concluido siempre con la calificación más alta.

En el campo de la gestión institucional, con la intención de *asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales necesarios para que la Universidad pueda cumplir su misión con calidad, identidad y sustentabilidad*, se están realizando importantes trabajos que muchos de ellos deberán estar prontamente concluidos. Es así, como la Universidad ha avanzado muy significativamente en la generación de condiciones adecuadas para el funcionamiento de una organización basada en Facultades, lo que ha implicado ajustar dicha estructura organizacional con la estructura normativa, permitiendo un empoderamiento de estas estructuras descentralizadas.

En lo referido a Personal, se ha emprendido la tarea de actualizar su Política y con ello los manuales que contempla. De esta forma, se avanza a un tipo de vinculación laboral más acorde a los tiempos actuales, de mayor búsqueda de desarrollo personal que de estabilidad; como también de logro de resultados, más que de cumplimiento de procesos rutinarios no innovadores. La Universidad avanza en este sentido al mejoramiento de condiciones laborales, pero junto a ello, a una mayor exigencia de calidad, lo que implica la existencia de compromisos explícitos de trabajo y la existencia de mecanismos de evaluación conocidos y rigurosos.

A su vez, desde su Plan de Desarrollo Estratégico, la Universidad ha elaborado un Plan de Infraestructura que guíe su crecimiento, generando con mayor oportunidad las condiciones para un trabajo de calidad. Por ello, no sólo se han mantenido sino que claramente se han acrecentado los estándares de confort de las dependencias de la institución.

En lo financiero, si bien los últimos acontecimientos con la instalación de la gratuidad no han permitido avanzar todo lo que se quisiera, se mantiene la sanidad financiera y se sigue profundizando en la generación de nuevos ingresos, vía proyectos, que posibiliten la existencia de fondos no sólo para la operación regular, sino también para su crecimiento. La Universidad es sana en lo financiero y cuenta con la solidez del respaldo de la propiedad de sus bienes, a lo que agrega una política de transparencia y un reconocimiento social de institución sin fines de lucro.

En lo referido a docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio, la Universidad presenta importantes avances que permiten proyectar que estos campos, en un futuro también podrán ser sometidos a acreditación, en especial, lo referido a vinculación con el medio. En este ámbito la Universidad ha logrado importantes avances, ya que venía con un gran número de acciones en este campo, pero ahora ellas se han enmarcado dentro de una política explícita en la materia, que posee un eje articulador: la promoción de los derechos humanos; como también, un mecanismo de recolección de evidencias que hacen posible una pronta acreditación.

En cuanto a investigación y docencia de postgrado, como es natural, el avance es más lento, pero ya se han establecido formalmente tres Centros de Investigación, con académicos con dedicación para ello; y a su vez, se ha seguido con una política de apoyo al perfeccionamiento de postgrado, pero sumando a ello, un trabajo de atracción de doctores con indicadores exigentes comprometidos en el Convenio de Desempeño con el Ministerio de Educación. En cuanto a la docencia de postgrado, la Universidad ha reforzado el trabajo con los magíster que ya poseía y ha iniciado un trabajo de elaboración de magíster en alianza con otras instituciones universitarias, tanto nacionales como extranjeras.

Por último, no se puede dejar de mencionar, que la Universidad, mediante evaluación externa, ha verificado el cumplimiento de estos propósitos y los avances con el fin de alcanzarlos, por una parte, a través de la acreditación de prácticamente todas sus carreras en condición de hacerlo, que en este último periodo, como promedio, han transitado de cuatro a cinco años de acreditación; y por otra, mediante la acreditación institucional, encontrándose actualmente acreditada por tercera vez.



### 3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

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

La Congregación Salesiana de Chile y la Fundación Obra de Don Bosco, como socios activos de la Corporación, ostentan la dirección superior de la Universidad, la que ejercen a través del Presidente y Gran Canciller y la Junta Directiva, con las funciones y atribuciones que le asigna la normativa institucional, en especial, respecto de la tuición, orientación, decisiones estratégicas, evaluación y control institucionales. La Junta Directiva está integrada por el Presidente y Gran Canciller de la Universidad, que por derecho propio es el Inspector Provincial de la Congregación Salesiana, cinco miembros con derecho a voto elegidos por los socios, un representante del Consejo Inspectorial de la Congregación Salesiana con derecho a voto y, además, el Rector de la Universidad con derecho a voz.

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

El Consejo Universitario ejerce las potestades reglamentarias, académicas y presupuestarias y está integrado, con derecho a voz y voto, por el Rector que lo preside, los decanos de las Facultades; un representante de los académicos permanentes de cada Facultad, elegido por sus pares y otro representante, elegido por la totalidad de los académicos permanentes de la Universidad; un representante del personal de apoyo a la gestión, elegido por sus pares y dos representantes de los estudiantes, elegidos por su propio estamento, uno de ellos corresponde por derecho propio al Presidente de la Federación de Estudiantes.

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

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

Las Facultades también están dotadas, en su ámbito propio, de Consejos Académicos que tienen atribuciones asesoras y resolutivas en su función de colaborar en su gobierno. Los Consejos son integrados por los directores de las unidades académicas bajo su dependencia; por representantes de los académicos adscritos a sus unidades académicas y representantes de los estudiantes de sus programas de formación, en todos los casos elegidos por sus pares. El número de integrantes está determinado en proporción a las unidades académicas y programas de formación<sup>5</sup>.

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

---

5. Reglamento Orgánico de la UCSH.

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

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

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

Bajo la dependencia directa del Rector se encuentran:

- Secretaría General: comprende la Secretaría de Estudios y la unidad de Asesoría Jurídica. El Secretario General es, además, el Secretario de la Junta Directiva y del Consejo Universitario y Preside el Tribunal Universitario.
- Dirección de Planificación y Desarrollo: comprende las unidades de Gestión de la Información Institucional y de Planificación y Análisis Institucional, dependiendo de esta última la Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Calidad. El Director de Planificación y Desarrollo preside el Comité Institucional de Calidad.
- Dirección de Comunicaciones, que no tiene unidades bajo su dependencia.

### 2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

La gestión institucional de la Universidad se orienta de manera efectiva por los planes estratégicos y operativos que formula para el cumplimiento de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional, el que define claramente su identidad, misión, visión y ámbitos de desarrollo. En este cometido, las decisiones institucionales que se adoptan para la gestión y el desarrollo de los principales procesos que emprende, articulan de manera consistente su identidad de Universidad Católica y Salesiana con las exigencias de asegurar tanto la calidad de su quehacer como la sustentabilidad del Proyecto Institucional.

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

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados y las dificultades enfrentadas por la Universidad en el ámbito de la gestión institucional, para el cumplimiento de los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional y en los objetivos definidos en su Plan de Desarrollo Estratégico para el periodo 2012 – 2020, 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

El sistema de gobierno de la Universidad no sólo establece una clara separación entre la propiedad y la gestión de la Institución, mediante la distinción de responsabilidades y atribuciones entre la Junta Directiva y el Consejo Universitario, sino que también contempla un adecuado equilibrio entre las funciones ejecutivas de las autoridades unipersonales y las funciones normativas y deliberativas de las instancias colegiadas contempladas tanto a nivel institucional como a nivel de las Facultades y de sus unidades académicas.

En términos de la estructura organizacional, se ha avanzado en el proceso de instalación de las Facultades, concentrando en ellas las funciones de dirección, supervisión y evaluación de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio que realizan sus unidades académicas. Asimismo, se ha consolidado la estructura de las Vicerrectorías en términos de las funciones de aseguramiento de la calidad, identidad y sustentabilidad del Proyecto Institucional de la Universidad.

La instalación de las Facultades también ha implicado una descentralización gradual de las decisiones que las afectan, manteniéndose en las autoridades superiores, unipersonales y colegiadas, las decisiones de carácter estratégico. Las instancias de toma de decisiones a nivel de las Facultades y de sus unidades académicas también consideran la integración de los estamentos de académicos y estudiantes, recogiendo la tradición de participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria en los organismos colegiados, que la Universidad ha practicado desde sus orígenes. Las autoridades unipersonales y colegiadas de la Universidad disponen de la información necesaria para la toma de decisiones, la que también es transparente para las distintas áreas y niveles de su organización.

En relación con los mecanismos de control, la Universidad ha avanzado en el establecimiento y desarrollo de mecanismos para el seguimiento y evaluación de sus principales procesos institucionales. La participación de la Universidad en la acreditación institucional y de programas de pregrado ha permitido consolidar y perfeccionar los mecanismos de seguimiento y monitoreo de los indicadores de recursos, procesos y resultados para la evaluación del desempeño de sus distintas actividades.

De acuerdo a la consulta a informantes claves<sup>6</sup>, los estamentos de la comunidad universitaria reconocen que el gobierno de la Universidad se encuentra claramente establecido en las normas que ordenan su

---

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

funcionamiento en los distintos niveles de su estructura organizacional, y que las autoridades que asumen esta responsabilidad son idóneas en el ejercicio de sus funciones. No obstante, en esta consulta, el estamento de académicos presenta un juicio crítico respecto tanto de los órganos de gobierno como de la idoneidad de las autoridades de sus unidades académicas, y coincide con el personal de gestión en que no existen mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de los directivos.

Aunque se reconoce, en esta consulta, que la instalación de las Facultades ha permitido mayores niveles de autonomía en el ámbito académico así como de una mayor coordinación entre las unidades de una misma o de similares áreas disciplinares, aún se mantienen decisiones y procesos centralizados. Otro aspecto señalado, se refiere a que la organización en Facultades también ha impactado en menores instancias de coordinación y espacios de diálogo con las unidades académicas fuera de su Facultad.

Por otra parte, según esta misma consulta, los diferentes estamentos concuerdan, en mayor o menor medida, en que existen y operan instancias participativas para la toma de decisiones en los distintos niveles que componen la Universidad, las que garantizan que las decisiones adoptadas no se vean influidas por grupos específicos en función de sus intereses.

En consideración a estos antecedentes evaluativos, es posible señalar que el sistema de gobierno y la organización de la Universidad son funcionales a los propósitos institucionales y a la estrategia adoptada para su cumplimiento. Las instancias de toma de decisiones consideradas en la normativa institucional funcionan regularmente, contemplan la participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria y disponen de información suficiente para adoptar sus decisiones.

Para el control de sus principales procesos, la fiscalización de sus actuaciones y la evaluación de la calidad de sus servicios, la Universidad cuenta con instancias formales, procedimientos y mecanismos establecidos, los que operan de manera adecuada y proporcionan información para el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

Asimismo, de la evaluación realizada y de los resultados de la consulta a informantes claves, también se detectó que es necesario seguir avanzando en el desarrollo de políticas y mecanismos que, manteniendo las decisiones de orden estratégico en los niveles superiores del gobierno universitario, permita una mayor autonomía operativa de las Facultades.

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

La gestión de personal en la Universidad se realiza de acuerdo a las orientaciones, criterios, instancias, normas y procedimientos establecidos en la Política Institucional de Personal. En esta política se destacan los mecanismos de vinculación contractual que la Universidad establece con su personal, que contempla como uno de los rasgos característicos de la identidad institucional, el pleno respeto de los derechos laborales, sindicales y previsionales de sus trabajadores.

De esta forma, la contratación del personal se realiza, de ordinario, mediante contrato de trabajo indefinido, empleándose de manera limitada el contrato de plazo fijo, así como el de prestación de servicios profesionales. Se privilegia la contratación a jornada completa y sólo los académicos adjuntos mantienen contratos por horas variables.

Otros aspectos destacados de la Política Institucional de Personal, corresponden a los mecanismos, procedimientos y recursos asignados para la formación del personal, tanto académico como de gestión; la existencia de una matriz y un diccionario de competencias por familia de cargo, donde se identifican competencias sello y de gestión, orientando las actividades de selección, formación y evaluación de cargos y la mantención de un fondo de retiro voluntario para el personal que cumple 65 años de edad, como mecanismo de renovación del personal.

Respecto de los mecanismos de evaluación del desempeño del personal se ha decidido reemplazar los anteriores compromisos anuales de trabajo (CAT) por compromisos de desempeño plurianuales, iniciándose

este proceso con las autoridades superiores (decanos, vicerrectores y directores de Rectoría), de manera de afianzar una cultura evaluativa del desempeño desde los niveles superiores hacia los equipos de trabajo. Adicionalmente, estos compromisos se realizan en función de los objetivos y metas de la planificación estratégica, tanto a nivel institucional como de las Facultades.

En relación con las dotaciones de personal, la mayor parte de ellas corresponden a la de los académicos, la cual no sólo se concentra en las Facultades sino que también, en su mayoría, está dedicada a realizar o a apoyar las actividades académicas de la Universidad. De acuerdo a sus niveles de formación, la dotación de personal resulta competente para las funciones que se le encomienda, habiendo evolucionado su número de acuerdo a la matrícula de estudiantes.

De acuerdo a la consulta de informantes claves, la mayor valoración que el personal realiza de la Política Institucional de Personal, está referida a las normas y procedimientos para su perfeccionamiento y capacitación. También las distintas dotaciones del personal reconocen la existencia de normas y procedimientos claros y adecuados en los procesos de selección y contratación, aunque esta valoración es menor respecto de las referidas a la evaluación del personal.

No obstante, también se considera que los procesos de selección se realizan en tiempos mayores a los requeridos y que las escalas de remuneraciones no siempre favorecen la atracción de postulantes que cumplan el perfil de competencias de los cargos concursados en ciertas áreas académicas y de gestión. El nivel de remuneraciones también dificultaría la retención del personal más calificado, aunque no existe una opinión generalizada de que debiera ajustarse a los valores de mercado, debido a que esta situación se apreciaría como menos crítica en el personal con mayor tiempo de permanencia en la Universidad y por los demás beneficios contractuales que compensan esa diferencia.

Asimismo, de esta consulta se desprende que la evaluación del desempeño se percibe como el aspecto más débil de la Política Institucional de Personal, situación que se espera revertir con la instalación de los compromisos de desempeño, lo que permitiría establecer tanto un sistema de evaluación en cascada desde las autoridades superiores hasta los equipos de trabajo, como integrado al sistema de planificación institucional.

A partir de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Política Institucional de Personal orienta efectivamente los procesos de gestión de personas en la Universidad, la cual se encuentra plenamente vigente, se aplica de manera permanente y sistemática en todos los niveles y ámbitos de la organización, permitiendo que las dotaciones de personal sean adecuadas a la matrícula de estudiantes, posean la formación necesaria para el desempeño de su funciones y se puedan renovar mediante el retiro voluntario del personal en edad de jubilar.

Se tiene contemplado para el año 2016, finalizar el proceso de actualización de la Política de Personal y los correspondientes manuales que contempla la nueva versión, lo que permitirá adecuar sus orientaciones y criterios a las necesidades actuales de desarrollo académico de la Universidad, no sólo según los objetivos de su Plan de Desarrollo Estratégico, sino que también en función de las exigencias que impone el medio institucional en que se desenvuelve.

### **2.3. Recursos Físicos**

La Universidad ha consolidado su política de inversión en infraestructura para la ampliación y mejoramiento de los espacios de estudio y trabajo de la comunidad universitaria en el Barrio Lira – Carmen de la ciudad de Santiago, donde se ubican los terrenos e inmuebles de la Casa Central. La continuidad de esta política ha permitido dotar a la nueva Facultad de Ciencias de la Salud de las dependencias e instalaciones necesarias para su funcionamiento, al mismo tiempo que ha permitido mantener los indicadores de disponibilidad de espacios para los estudiantes y el personal.

Complementariamente, las dependencias e instalaciones de la Universidad cuentan con el equipamiento y los servicios básicos necesarios para el funcionamiento de sus distintas unidades y el desarrollo de las

actividades académicas y de gestión. La existencia de un fondo anual para la mantención y reposición de los activos fijos permite que operen en condiciones adecuadas y se renueven en función de su depreciación. De acuerdo a la consulta de informantes claves, los estudiantes, académicos y personal de gestión consideran mayormente que la dotación de recursos materiales es adecuada en función de sus requerimientos de estudio y trabajo. Esta opinión es compartida por los directivos académicos y de gestión respecto de la suficiencia y calidad de la infraestructura, los que tienen una apreciación aún más positiva respecto del equipamiento.

No obstante, de esta consulta también se desprende que la dotación de salas de clases está muy ajustada a los requerimientos regulares de docencia de los programas de formación, lo que dificultaría la programación de actividades docentes eventuales o emergentes. Esta situación se produciría porque una parte importante de las actividades docentes tienden a concentrarse en determinados días y horarios. Por otra parte, también se señaló que laboratorios de especialidad de la Facultad de Ciencias de la Salud resultaban insuficientes en función de los requerimientos docentes de los programas de pregrado, y que la infraestructura no siempre está adecuada a las necesidades de personas con movilidad reducida.

Estos aspectos están considerados para ser resueltos en el Plan Maestro de Infraestructura de la Universidad, que en su primera etapa, ya concluida, contempló la construcción e implementación de los laboratorios de especialidad para los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias de la Salud, los cuales comienzan a operar en el primer semestre del año 2016. Asimismo, la reciente adjudicación de fondos del Servicio Nacional de la Discapacidad, permitirá dar inicio a la ejecución del Programa de Inclusión para estudiantes en situación de discapacidad.

En la consulta a informantes claves también se señala como preocupación la situación del recinto de Lo Cañas por encontrarse en comodato, lo que limitaría las posibilidades de desarrollo de su infraestructura. En consideración a esta situación, la Universidad ha decidido su potenciamiento sólo como Campo Deportivo, destinando el uso de las salas de clases y oficinas para el funcionamiento anexo de la Escuela de Ciencias del Movimiento y Deporte, al trasladarse la Escuela de Filosofía a las dependencias de la Casa Central, manteniendo abierta a todos los estudiantes las instalaciones deportivas, la biblioteca y el laboratorio de computación.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible establecer que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la identificación, desarrollo, mantención y renovación de sus recursos físicos, los que orientan las decisiones de inversión que se realizan en este ámbito y permiten que los activos operen en condiciones adecuadas para la realización de sus actividades académicas y de gestión y en cantidad suficiente, de acuerdo a la matrícula de estudiantes y a la dotación de personal. Sin embargo, es necesario seguir avanzando en la ejecución del Plan Maestro de Infraestructura con la finalidad de mejorar la disponibilidad de espacios de estudio y trabajo.

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

La Universidad ha logrado realizar mejoras y avances sostenidos en los sistemas de apoyo a la gestión académica y administrativa, los que proporcionan información consolidada sobre su quehacer en los principales procesos institucionales. Asimismo, las inversiones en equipamiento y software computacional han permitido mejorar los indicadores de su disponibilidad en relación con los estudiantes, académicos y personal de gestión.

Destacan, en particular, que la totalidad de las salas de clases en la Universidad cuenten con equipamiento multimedia y conexión a internet; el significativo aumento del uso de software educacional por los estudiantes en las salas de computación habilitadas específicamente para ello; y la total virtualización de los datacenter que ha permitido incrementar los accesos vía web a los sistemas de información para la comunidad universitaria, reduciendo la dependencia de su acceso vía cliente-servidor.

En la consulta a informantes claves, es significativa la valoración que los estudiantes realizan del equipamiento multimedia para el apoyo de la docencia. De la misma forma, los directivos académicos y de gestión aprecian

positivamente la calidad y suficiencia del equipamiento disponible para la realización de las actividades de la Universidad, aun cuando en los directivos de gestión esa apreciación es menor respecto de la suficiencia y accesibilidad de los sistemas informáticos.

En virtud de estos antecedentes, es posible establecer que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la identificación y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación que requiere la realización de sus actividades académicas y de gestión. Estas políticas y mecanismos han permitido que la Universidad cuente con sistemas de apoyo académico y administrativo adecuados, una disponibilidad suficiente de equipamiento computacional en términos de su matrícula de estudiantes y dotación de personal, así como servidores virtuales que están permitiendo un acceso y uso creciente a los sistemas de información por parte de los distintos estamentos de la comunidad universitaria.

No obstante, es necesario seguir avanzando en el desarrollo de aplicaciones que permitan un mayor acceso y uso de la información disponible en los sistemas que actualmente cuenta la Universidad, así como en la instalación de nuevos sistemas o dispositivos que permitan automatizar la recolección, procesamiento y disponibilidad de información en aquellas actividades en las que aún se realiza de forma manual. Estos aspectos se tienen contemplados para ser resueltos en el Plan de Desarrollo Estratégico que guía el trabajo hasta el año 2020.

## **2.5. Recursos Financieros**

La aplicación de las políticas financieras y de las normas presupuestarias que la Universidad ha adoptado en su gestión institucional, le han permitido sostener por largo tiempo una sólida y favorable posición financiera en términos de liquidez, solvencia y endeudamiento. Aunque su principal fuente de ingresos proviene de los derechos y aranceles de los programas de formación, en los últimos años ha aumentado significativamente la participación de los ingresos adjudicados mediante el concurso a fondos públicos.

Esta situación ha permitido enfrentar la tendencia al alza en los gastos de operación de manera que en los últimos años se ha logrado mantener su proporción en relación a los ingresos operacionales, permitiendo incluso mejorar el margen operacional y la rentabilidad del patrimonio de la Universidad, asegurando de ese modo el financiamiento de las inversiones para la reposición del activo fijo. En este sentido, la Universidad mantiene su política de inversión de la totalidad de sus excedentes, de forma de cumplir su condición de institución sin fines de lucro.

Por otra parte, la mejora del margen operacional se ha producido sin afectar las ayudas estudiantiles que la Universidad otorga con recursos propios, las que incluso aumentaron en relación con los ingresos por aranceles a partir del año 2012. Asimismo, el bajo nivel de endeudamiento de largo plazo asegura el acceso al crédito bancario que se requerirá para el financiamiento de las inversiones proyectadas en el Plan Maestro de Infraestructura.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, tanto los directivos como el personal de gestión consideran que la disponibilidad de recursos financieros de la Universidad es adecuada, aunque los académicos presentan una visión más crítica al respecto. Sin embargo, existe un consenso bastante amplio de que la Universidad no sólo es capaz de autofinanciarse con bajos niveles de endeudamiento sino que también mantiene una política de gasto responsable y, por tanto, sostenible en el tiempo.

De esta forma, se valora de forma positiva la tranquilidad que otorga la actual situación financiera para desarrollar el quehacer de la Universidad, la confianza en la capacidad de pago oportuno de sus obligaciones, especialmente de las remuneraciones del personal, así como también la transparencia y la probidad en la gestión institucional. No obstante, también se plantea la necesidad de diversificar las fuentes de ingreso, de manera de reducir la dependencia de los ingresos provenientes de los programas de formación.

De esta consulta también se desprende la percepción crítica de que la asignación presupuestaria no siempre sería coherente con los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico, por cuanto se privilegiaría el financiamiento

de la operación y la sustentabilidad financiera sin priorizar la calidad y la identidad institucional. Asimismo, en el área académica se considera que existiría una excesiva centralización y control del presupuesto, lo que reduciría la autonomía de las Facultades para decidir sobre la asignación de los recursos financieros.

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

Asimismo, la proyección de las principales variables que determinan los ingresos y egresos futuros de la Universidad son consistentes con los propósitos institucionales y aseguran la generación de las condiciones necesarias para el financiamiento de la operación y de las inversiones que demanda el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico.

No obstante, es necesario seguir avanzando en una mayor descentralización de la gestión presupuestaria, para lo cual también se requiere realizar adecuaciones en el sistema contable de la Universidad, que permita identificar adecuadamente tanto los ingresos y costos de las Facultades y sus unidades académicas, como los criterios para determinar la distribución de los gastos centralizados y los márgenes de contribución para su financiamiento.

## **2.6. Planificación del Desarrollo Institucional**

La Universidad cuenta con un Proyecto Institucional claro que orienta de manera efectiva la planificación estratégica establecida por las autoridades superiores a nivel institucional, proceso que se ha desarrollado de manera continua por más de veinte años y que se ha extendido a las Facultades, las que actualmente cuentan con un plan de desarrollo estratégico consistente con los objetivos estratégicos del plan de desarrollo institucional.

Del mismo modo, el Sistema de Planificación Institucional asegura que la planificación operativa de todas las unidades académicas y de gestión se encuentra alineada con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

Por otra parte, la Universidad realiza de manera sistemática y sostenida evaluaciones de sus principales procesos institucionales, cuyos resultados permiten el ajuste de los planes estratégicos y operativos. En este sentido, se ha logrado consolidar la articulación entre las acciones de evaluación interna y la participación de la Universidad y de sus unidades en procesos de acreditación y certificación, tanto a nivel institucional como de las unidades. De esta manera, los planes de mejora presentados en la evaluación externa corresponden a los planes institucionales, lo que ha permitido que no se produzcan duplicidades o paralelismos en la planificación.

Asimismo, la participación de la Universidad y de sus unidades en estos procesos de acreditación y certificación, han impactado positivamente en la capacidad de realizar diagnósticos internos, para la detección de las fortalezas y debilidades en los principales procesos institucionales. Un menor nivel de desarrollo presenta la capacidad de diagnóstico del medio externo, la que se concentra en los estudios y análisis que realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo, aunque tanto las unidades académicas y las de gestión se están vinculando de manera creciente con instituciones y redes para un mayor conocimiento de las buenas prácticas prevalecientes en el medio.

De acuerdo a la consulta de informantes claves, el personal de gestión considera que los mecanismos e instrumentos empleados por sus unidades para la planificación, evaluación y diagnóstico son adecuados, aun cuando esta valoración es menor en el personal académico. A nivel de los directivos existe un amplio



consenso en que la Universidad cuenta con capacidades de análisis institucional, aunque esta valoración es menor respecto de los mecanismos que permiten verificar adecuadamente el grado de avance hacia las metas establecidas.

En particular, en los directivos académicos existe un amplio consenso de que su trabajo se vincula de manera efectiva con la planificación institucional, por lo que tienen una apreciación positiva de la planificación institucional, aunque su juicio es crítico respecto de los mecanismos para la evaluación de las actividades.

De esta consulta también se desprenden algunas preocupaciones sobre el desarrollo institucional: no se percibe una definición clara del aporte al Proyecto Institucional de las áreas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio; se percibe una tensión entre la necesidad de la Universidad de modernizarse y adaptarse a las exigencias del medio, consideradas como *lógicas de mercado*, y la identidad institucional representada por el legado del Cardenal Silva Henríquez; y se percibe una falta de posicionamiento público, relacionada con la dificultad de instalarse como un referente en áreas donde la Universidad tiene una experticia importante.

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

Sin embargo, se requiere seguir profundizando en la intencionalidad de construir una Universidad no sólo docente, lo que exige mayor sistematización de las actividades de vinculación con el medio; en una definición más clara de los propósitos institucionales en las áreas de docencia de postgrado e investigación; como también una proyección más efectiva del quehacer institucional en el medio y en mejorar la capacidad de diagnóstico del medio externo por parte de las unidades académicas y de gestión, para una más rápida capacidad de propuesta.

## **2.7. Bases de Información**

El desarrollo y mejoramiento de los sistemas de apoyo académico y de gestión ha permitido seguir ampliando las bases de información de los principales procesos institucionales de la Universidad. La mayoría de estos sistemas se encuentran integrados o interconectados y con un acceso cada vez mayor vía web, lo que facilita su acceso para la operación de las unidades e incentiva su uso para la gestión de las mismas.

Al mismo tiempo, se ha realizado un esfuerzo significativo para que este desarrollo y mejora se oriente progresivamente en función de la verificación de los propósitos institucionales. La creación de la Unidad de Gestión de Información en la Dirección de Planificación y Desarrollo, ha permitido coordinar y sistematizar las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para la recolección, procesamiento y provisión de la información requerida tanto por los distintos niveles y funciones institucionales en su toma de decisiones, como por organismos o entidades externas.

Al respecto, los avances más significativos en la gestión de información institucional se han producido en el ámbito de la docencia de pregrado y se tiene previsto, en el futuro inmediato, desarrollar las acciones necesarias para alcanzar ese mismo nivel en los demás procesos institucionales. No obstante, se debe seguir avanzando en el desarrollo de sistemas orientados a la producción de información para la gestión mediante la implementación de repositorios de información especializados y herramientas de inteligencia de negocios. Estos desarrollos se encuentran contemplados en el actual Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

De acuerdo a la consulta a informantes claves, tanto los directivos académicos y de gestión consideran que la Universidad tiene capacidad de manejo de la información para la gestión. En este sentido, se reconoce el esfuerzo que realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo en la provisión de indicadores para la toma de decisiones en los distintos niveles y áreas del quehacer institucional.

A partir de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Universidad cuenta con bases de información de sus procesos institucionales, especialmente de la docencia de pregrado, y que la gestión de esta información se está realizando en función de la verificación de los propósitos institucionales. Asimismo, la integración e interconexión de los sistemas de información, así como su progresivo acceso vía web, está facilitando el uso de la información de las distintas unidades de la Universidad en sus funciones de gestión. Sin embargo, es necesario seguir avanzando en la ampliación de las bases de información, en particular respecto de la docencia de postgrado e investigación. También se deben implementar repositorios de esta información que faciliten su acceso y uso en la gestión del quehacer institucional.

## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Basado en los antecedentes de la evaluación en el ámbito de la Gestión Institucional, es posible establecer las siguientes fortalezas:

- El Proyecto Institucional de la Universidad define claramente los propósitos de su misión y visión y orienta consistentemente los objetivos y metas establecidos para su concreción en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012 - 2020. Para el cumplimiento de estos propósitos, en la gestión institucional de la Universidad se conjugan eficazmente los criterios de identidad, calidad y sustentabilidad, orientando de manera efectiva la organización de sus funciones, la planificación de sus acciones y la toma de decisiones.
- El sistema de gobierno y la organización de la Universidad se encuentran claramente establecidos, identificando las instancias de toma de decisiones y de participación de la comunidad, así como los mecanismos de control en los procesos más relevantes de su quehacer. La normativa estatutaria y reglamentaria que regula el sistema de gobierno se encuentra plenamente vigente y se aplica en los distintos niveles de la organización.
- La gestión del personal se realiza de acuerdo a políticas y mecanismos claramente establecidos, los cuales son conocidos y se aplican de manera sistemática en todos los niveles de su estructura, regulando la selección, contratación, inducción, evaluación y formación de las personas que laboran en la Universidad. Su aplicación permite contar con una dotación de personas adecuada y cuyo desempeño posibilita el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- La gestión de los recursos físicos y tecnológicos de la Universidad cuenta con políticas establecidas que permiten identificar sus necesidades de desarrollo, así como con mecanismos que aseguran su mantención y renovación. La aplicación de estas políticas y mecanismos permite que la disponibilidad, calidad y accesos a estos recursos sea adecuada para la realización de las actividades académicas y de gestión.
- La gestión financiera de la Universidad es orientada eficazmente tanto por las políticas definidas para el financiamiento de sus operaciones e inversiones, como por los mecanismos establecidos para la planificación y gestión de su presupuesto. Estas políticas y mecanismos forman parte de los procesos de planificación institucional, se aplican de manera sistemática y operan regularmente en todos los niveles organizacionales, permitiendo que la Universidad cuente con una posición financiera sólida y estable que garantiza la sustentabilidad del Proyecto Institucional.
- La planificación del desarrollo institucional está articulada de manera efectiva con los procesos de evaluación institucional, mediante la existencia de políticas, mecanismos e instancias que permiten orientar la toma de decisiones en los distintos niveles y áreas de la Universidad en función de sus propósitos. Para el análisis institucional se cuenta con bases de información de los principales procesos que realiza la Universidad, lo que permite contar con los indicadores necesarios para evaluar el comportamiento institucional y sus resultados.

No obstante lo anterior, se detectaron las siguientes debilidades:

- Se requiere consolidar los mecanismos que se están implementando para establecer los compromisos de desempeño de las autoridades superiores, de manera de seguir avanzando en el proceso de empoderamiento de las Facultades para una mayor autonomía en su gestión, en función de su planificación estratégica recientemente establecida.
- Es necesario finalizar el proceso de actualización de la Política Institucional de Personal, con la finalidad de adecuarla tanto a los procesos de rediseño curricular y de la docencia que se está realizando en los

programas de formación de pregrado, como a la necesidad de una evaluación más exigente y de una mayor producción académica que impone el medio universitario del país.

- Es necesario seguir avanzando en la realización de las inversiones en infraestructura contempladas en el Plan Maestro de Infraestructura, de manera se superar la actual disponibilidad de espacios, la que es ajustada para los requerimientos de la docencia de pregrado.
- Se requiere asegurar mayores márgenes de operación para el financiamiento de las inversiones que demanda el desarrollo institucional, así como distinguir más precisamente la información de los ingresos y costos de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, con la finalidad de permitir una asignación presupuestaria funcional a los propósitos institucionales en cada una de esas áreas.
- Se requiere seguir profundizando en la capacidad de diagnóstico y análisis de las actividades de docencia de postgrado, investigación y vinculación, con la finalidad de establecer con mayor claridad las posibilidades y limitaciones de su contribución al cumplimiento de los propósitos institucionales. Del mismo modo, se debe seguir avanzando en la capacidad de diagnóstico y análisis del medio institucional.

### 3. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

La Universidad, en concordancia con las orientaciones de su Modelo de Formación y los criterios por los que guía su gestión institucional, ha establecido políticas y mecanismos que aseguran la calidad de la docencia en sus programas de pregrado, en función tanto de su identidad católica y salesiana como de la responsabilidad de avanzar de manera consistente en el cumplimiento de los propósitos señalados en su Proyecto Institucional.

Asimismo, en su trayectoria de más de treinta años como institución de educación superior, la Universidad ha logrado articular de manera efectiva, el aprendizaje que ha alcanzado en la organización y gestión de la docencia de pregrado que imparte y de los servicios y recursos que la apoyan, con la experiencia en la formación de jóvenes que la Congregación Salesiana ha adquirido por más de cien años en el país.

A continuación, se presentan de manera detallada los antecedentes referidos a los avances logrados por la Universidad en el ámbito de la Docencia de Pregrado, en el cumplimiento de los propósitos establecidos en su Plan de Desarrollo Estratégico correspondiente al período 2012 – 2020, y en cuya evaluación, junto con los resultados señalados anteriormente en este informe, también se han considerado los resultados obtenidos en la consulta a informantes claves.

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

En función de los objetivos y metas establecidos en el actual Plan de Desarrollo Estratégico la Universidad ha estado ampliando su oferta de programas de pregrado y diversificando las áreas del conocimiento en que los ofrece, de acuerdo a las áreas de desarrollo definidas en su Proyecto Institucional. Esta mayor oferta de programas de pregrado ha permitido recuperar y sostener la matrícula total de estudiantes, contribuyendo de manera significativa a la matrícula de nuevos estudiantes.

Los estudiantes que la Universidad admite en estos programas de pregrado, son jóvenes que provienen principalmente de establecimientos educacionales municipales o particulares subvencionados y residen en las comunas más populosas de la ciudad de Santiago. En su mayoría representan a la primera generación que accede a la educación superior en su familia y requiere de las ayudas públicas existentes para el financiamiento de sus estudios por su nivel de ingresos familiar. Estos antecedentes permiten señalar que estos jóvenes se corresponden plenamente con los destinatarios preferentes de la misión institucional.

Las Facultades, organizadas en Escuelas o Institutos, son responsables de los programas de pregrado que la Universidad imparte, mediante la gestión de sus Planes de Estudio, la programación de las actividades curriculares que contemplan, así como de los procesos de implementación, realización, supervisión y evaluación de la docencia, de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación. Para ello cuentan con el apoyo de las áreas de gestión institucional, a través de sus unidades académicas, técnicas y de servicios.

De acuerdo a la consulta a informantes claves<sup>7</sup>, en general, se considera la ampliación y diversificación de la oferta de programas de pregrado como necesaria para la sustentabilidad del Proyecto Institucional, aunque existen aprensiones, principalmente entre académicos y estudiantes, de que la Universidad esté suficientemente preparada para incursionar en nuevas áreas del conocimiento, con la misma calidad y pertinencia alcanzada en las áreas en que tradicionalmente se ha desempeñado.

En esta consulta, también se reconoce que la instalación de las Facultades ha significado una mayor autonomía académica y ha permitido una mejor coordinación entre las unidades académicas que las componen. No obstante, también se considera como insuficiente la descentralización realizada hasta el momento y que no existen todas las instancias de coordinación y diálogo interfacultades necesarias.

---

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

En virtud de los antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la oferta de programas de pregrado que realiza la Universidad, así como la que proyecta a futuro, es consistente con sus propósitos institucionales. A su vez, la mayor parte de los jóvenes que ingresan a estos programas corresponden al destinatario de su misión. Estos programas también cuentan con una organización académica y unidades de apoyo adecuadas y con funciones claramente establecidas.

### **3.2. Diseño y Provisión de Programas**

En concordancia con las orientaciones del Modelo de Formación, la gestión curricular que la Universidad realiza de sus programas de pregrado, en términos de la creación de nuevos programas y de la renovación y actualización curricular de los Planes de Estudio vigentes, cuenta con mecanismos para el aseguramiento tanto de su calidad como de su identidad con el Proyecto Institucional y de su factibilidad para una oferta responsable.

La reciente actualización del Modelo de Formación ha implicado que los programas de pregrado se encuentren en una renovación curricular basada en competencias, para lo cual la Universidad se ha adjudicado fondos públicos, comprometiéndose a realizar dicha renovación en 15 programas de pregrado al término de 2016, habiéndose hecho ya su implementación en tres de ellos.

Para la realización de la docencia en los programas de pregrado, las unidades académicas disponen de una dotación de personal suficiente para el desarrollo de sus funciones académicas y de gestión. Asimismo, se les proporciona dependencias, instalaciones, equipamiento, servicios y recursos educacionales adecuados para su normal funcionamiento. De esta manera, dichas unidades académicas gestionan una proporción significativa del presupuesto que la Universidad dispone para su operación. Estos recursos han aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes de pregrado.

En la consulta a informantes claves, los estudiantes declaran conocer el Perfil de Egreso de su programa de formación y tanto los académicos como los directivos de las unidades académicas reconocen que su definición es clara. Por su parte, estos tres estamentos coinciden en señalar que los Planes de Estudio son consistentes con los perfiles de egreso definidos en cada programa y que los contenidos que contempla, así como su secuencia, son adecuados.

Los estudiantes también señalan que la Universidad promueve una docencia de excelencia y una formación integral y que los Planes de Estudio responden a las necesidades del mundo laboral, aunque algunos consideran que sus contenidos no son siempre útiles o relevantes, y que dichos planes sean flexibles en función de las opciones para cursar actividades curriculares optativas y electivas, o realizar actividades de autoformación.

De acuerdo a la consulta, los distintos estamentos de la Universidad coinciden en señalar que el Modelo de Formación comporta un fuerte sello identitario y que la renovación curricular basada en competencias que se ha emprendido es consistente con esa identidad. Sin embargo, algunos actores señalan la necesidad de profundizar el sello identitario más allá de los procesos de enseñanza.

Al respecto, entre los estudiantes se considera que el sello identitario es parte de dicho proceso y valoran el aporte que hacen al mismo las actividades pastorales, aunque no existe la misma claridad sobre la función que cumple en tal sentido la formación filosófica y teológica que contemplan los Planes de Estudio. Por su parte, entre los directivos académicos y de gestión se señala que aún no hay una suficiente adaptación de los sistemas de la Universidad a las exigencias operativas que demandan los nuevos Planes de Estudio basados en competencia.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que en la gestión curricular de los programas de pregrado que imparte la Universidad, en términos de la definición de su Perfil de Egreso y el diseño curricular de sus Planes de Estudio, así como en su renovación o actualización, se cuenta con mecanismos que aseguran tanto su calidad e identidad de manera responsable. Asimismo, existen mecanismos que

aseguran la provisión de recursos a las unidades académicas en función de su matrícula de estudiantes y en proporción a los ingresos provenientes de los programas de pregrado.

### 3.3. Proceso de Enseñanza

La Universidad, en el cumplimiento de su misión, ha sido pionera en la adopción de mecanismos inclusivos de admisión, siendo la primera institución de educación superior en incorporar el ranking de notas como criterio de selección en sus procesos de admisión y una de las pioneras en la implementación de un programa Propedéutico para estudiantes de establecimientos de enseñanza media subvencionados y de un programa de Bachillerato para la nivelación académica de estudiantes de alto rendimiento escolar. En la actualidad, es una de los dos universidades privadas invitadas a participar en el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la educación superior (PACE) y también una de las cinco universidades privadas que adscribieron al beneficio de gratuidad para sus estudiantes.

En los procesos de admisión a sus programas de pregrado, la Universidad logra ocupar las vacantes que ofrece en un porcentaje superior al promedio de las universidades del país y se observa un aumento en el puntaje promedio del ranking de notas en los últimos años. Por otra parte, si bien con la incorporación de los mecanismos inclusivos de admisión se aprecia un descenso en el puntaje promedio de la PSU, su nivel se mantiene por sobre el promedio obtenido en los establecimientos subvencionados en el país.

La Universidad cuenta con dispositivos para el diagnóstico del nivel de entrada de los nuevos estudiantes de pregrado y programas establecidos tanto para la nivelación de sus competencias como para el acompañamiento en sus estudios. La adjudicación de fondos públicos ha permitido el fortalecimiento de estas iniciativas y su impacto ya se evidencia en las mejoras que se observan en las tasas de retención de primer año en los programas de pregrado. No obstante, se debe seguir avanzando en la ampliación de la cobertura de estos programas entre los nuevos estudiantes.

Los programas de estudio y las programaciones que realizan los académicos para su aplicación en las actividades curriculares orientan los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las tecnologías de enseñanza que emplean. Los estudiantes valoran especialmente la relación que los académicos establecen con ellos y la forma en que gestionan las actividades curriculares, aunque también tienen una apreciación positiva de las metodologías de enseñanza y de los procedimientos evaluativos, los cuales se encuentran reglamentados y, en su aplicación, son orientados y supervisados por las unidades académicas. Por otra parte, se observa una creciente incorporación de las tecnologías de enseñanza mediante el uso del Campus Virtual.

Para el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en los programas de pregrado, la Universidad está desarrollando tres líneas de acción correspondiente al seguimiento de los procesos docentes, a la evaluación de los principales indicadores de la docencia y la autoevaluación de los programas de pregrado para su acreditación. Este último es el aspecto más desarrollado y destaca el aumento en los años promedio de acreditación de los programas de pregrado, pasando de cuatro a cinco años. Respecto de los indicadores de la docencia, las Facultades los han incorporado como medio de verificación de los objetivos declarados en sus Planes de Desarrollo Estratégico. En el seguimiento de los procesos docentes se hace necesario actualizar la encuesta que se aplica a los estudiantes para su evaluación y seguir aumentando el cumplimiento oportuno de los registros que los académicos realizan sobre el desarrollo y resultados de las actividades curriculares que imparten.

En la consulta a informantes claves, los directivos académicos declaran que los criterios de selección y admisión a los programas de pregrado de la Universidad son suficientemente conocidos y los académicos consideran que existe información clara respecto de los mismos, aunque ambos estamentos presentan una menor valoración respecto de los mecanismos por los cuales se definen, evalúan y corrigen.

No obstante, valoran positivamente la adopción de mecanismos inclusivos de admisión y aprecian su consistencia con la misión institucional, de forma que consideran el ingreso de jóvenes talentosos pero con

desventajas socioculturales como un desafío que se está abordando a través de los programas de nivelación y acompañamiento, aunque algunos actores consideran que estos esfuerzos no son siempre suficientes. En particular, los directos académicos señalan que los estudiantes con dificultades en la progresión de sus estudios son apoyados en su proceso formativo.

En esta consulta, también los estudiantes señalan que la Universidad cuenta con mecanismos de inclusión y nivelación de competencias en los programas de pregrado y que los métodos pedagógicos empleados por los académicos son adecuados y que existen mecanismos apropiados para definirlos, evaluarlos y corregirlos, apreciación que también es compartida por los académicos y estudiantes pero en menor medida por los directivos académicos.

En particular, los estudiantes consideran que la enseñanza en los primeros años de estudios les proporciona herramientas y fortalezas que son valoradas profesionalmente en el ámbito laboral. Sin embargo, también consideran que algunos programas no se han actualizado, persistiendo un modelo tradicional de enseñanza y con escaso énfasis en las tecnologías de información y comunicación.

A su vez, de acuerdo a la consulta, los estudiantes consideran que existe información clara respecto de los criterios y procedimientos de evaluación, que los académicos informan oportunamente de su realización y que cumplen con las fechas calendarizadas. Tanto estudiantes, académicos y directivos académicos coinciden en señalar que existen mecanismos apropiados para definir, evaluar y corregir los procedimientos de evaluación.

Por su parte los directivos académicos tienen una percepción negativa sobre la efectividad de los estudios sobre procesos docentes para mejorar la calidad de la docencia. Sin embargo, consideran que la evaluación que realizan del desempeño de los académicos contribuye a mejorar la calidad de los métodos pedagógicos y de los procedimientos de evaluación, aunque los académicos valoran en menor medida esta apreciación. No obstante, ambos estamentos consideran en menor medida la contribución que esta evaluación tiene sobre la mejora en el uso de tecnologías de enseñanza.

Los directivos consideran que la evaluación que realizan los estudiantes de la docencia permite adoptar decisiones cuando es necesario y que contribuye a la mejora de los métodos pedagógicos y de los procedimientos de evaluación, aunque valoran en menor medida esta contribución respecto del uso de tecnologías de enseñanza. Tanto los estudiantes como los académicos tienen una menor valoración respecto del impacto que la evaluación estudiantil tiene sobre la mejora del proceso de enseñanza, en general.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la incorporación de mecanismos inclusivos de admisión en los programas de pregrado de la Universidad y la implementación de mecanismos de nivelación de competencias y acompañamiento de los estudiantes ha permitido profundizar y extender el cumplimiento de la misión institucional.

Las programaciones que los académicos realizan semestralmente establecen los métodos de enseñanza, los procedimientos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y el uso de tecnologías de enseñanza en las actividades curriculares que imparten. La orientación y supervisión que realizan las unidades académicas del proceso de enseñanza garantizan que estos métodos, procedimientos y tecnologías sean adecuados a los propósitos formativos de los programas. Los procedimientos evaluativos están reglamentados y se ha intensificado el uso de tecnologías en la enseñanza, aunque se requiere seguir avanzando en este sentido. La Universidad cuenta con mecanismos para el seguimiento y evaluación de los procesos docentes, también mantiene información sistematizada sobre los principales indicadores del proceso de enseñanza y las unidades realizan procesos de autoevaluación para la acreditación de sus programas de pregrado con la finalidad de certificar el cumplimiento de sus propósitos. Sin embargo, es necesario seguir mejorando los mecanismos empleados para la evaluación de la docencia.

### **3.4. Dotación Académica - Docente**

La Política Institucional de Personal orienta la gestión del personal académico de la Universidad, estableciendo los criterios e instancias por los que se establecen sus dotaciones y funciones, así como los mecanismos

para su reclutamiento y selección, así como los procesos para su contratación, seguimiento, evaluación, renovación y perfeccionamiento.

La dotación de académicos ha aumentado en mayor proporción que la matrícula de estudiantes, por lo que se ha reducido el número de estudiantes por jornada completa equivalente. Actualmente, tres de cada cinco jornadas completas equivalentes son servidas por académicos permanentes, con una capacidad de cubrir el 45% de las horas de docencia de los programas de pregrado, porcentaje cercano a la cobertura del 50% de dichas horas establecida como meta, aunque en términos efectivos la cobertura sólo alcanza al 35%, en promedio. Asimismo, los académicos adjuntos disponen, además de las horas de docencia por las que se les contrata, de tiempo para la atención de sus estudiantes.

Para el reclutamiento de los académicos se emplean mecanismos que garantizan que su selección se realice en función de los perfiles de competencia definidos por las unidades académicas y la vinculación contractual con los académicos se realiza bajo la modalidad de contrato de trabajo, aunque pueden optar por la modalidad de contratación de servicios profesionales, cuando tienen asegurados sus derechos previsionales. En la actualidad, tres de cada cinco académicos contratados por la Universidad tiene formación de postgrado, habiendo aumentado el número de académicos permanentes con grado de doctor.

Existen mecanismos para el seguimiento de las funciones docentes de los académicos en los programas de pregrado y para la evaluación de su desempeño se considera la evaluación directa de los directivos académicos y la evaluación que realizan los estudiantes. Se está implementado en la actualidad un cambio en los anteriores compromisos anuales de trabajo de los académicos, por compromisos de desempeño, en coherencia con los compromisos de desempeño adoptados por las Facultades y que también están adoptando las unidades académicas. Con ello se espera que los instrumentos de evaluación permitan discriminar diferentes niveles de desempeño.

La oportunidad de retiro voluntario a los 65 años que tienen los académicos es el mecanismo que la Universidad emplea para la renovación de su dotación y se disponen de mecanismos para el perfeccionamiento de los académicos permanentes, ya sea a nivel de su formación de postgrado, de su actualización académica o de su formación como docentes universitarios. Para estos efectos, la Universidad dispone de fondos que se presupuestan anualmente.

En la consulta a informantes claves, los directivos académicos declaran conocer los mecanismos y procedimientos de reclutamiento, evaluación y perfeccionamiento de los académicos. En particular, respecto del reclutamiento consideran que se aplican adecuadamente y que garantizan el perfil del académico de acuerdo al Modelo de Formación, aunque en este último aspecto los académicos tienen una valoración menor.

En este sentido, algunos actores en la consulta señalan que la política de remuneraciones no permite atraer a académicos en algunas áreas por ser menores a las obtenidas en el desempeño profesional y que estaría incidiendo en una mayor rotación del personal académico adjunto. No obstante, tanto estudiantes, académicos y directivos académicos coinciden en señalar que los académicos de la Universidad son idóneos.

Los estudiantes, según la consulta, consideran que los académicos disponen de tiempo para su atención fuera de la sala de clase y que tanto la dotación de académicos como de personal administrativo es adecuada a la matrícula de su programa, aunque en este último aspecto los directivos académicos tienen una valoración menor y los académicos consideran que su dotación es insuficiente, particularmente respecto de los académicos permanentes, puesto que parte de ellos son destinados a labores de gestión en las propias unidades académicas o en otras, reduciendo su disponibilidad para las funciones académicas.

Por otra parte, no todos los directivos coinciden en que los mecanismos de evaluación de los académicos se apliquen adecuadamente y que contribuyan a asegurar el perfil del académico de acuerdo a los requerimientos del Modelo de Formación, aspecto en el cual los académicos tienen opiniones divididas. Al contrario, los directivos académicos si consideran que los mecanismos de perfeccionamiento de los académicos son adecuados y garantizan un perfil del académico en función del Modelo de Formación, aunque sobre esto último los académicos también presentan opiniones divididas, debido a que consideran que no siempre se reconocen los esfuerzos propios de perfeccionamiento. En virtud de los antecedentes evaluativos antes



expuestos, es posible afirmar que la dotación de académicos de la Universidad es adecuada a la matrícula de estudiantes, los cuales cuentan con tiempo para su atención fuera de las aulas. Asimismo, la dotación de académicos permanentes ha aumentado pero la destinación de parte de ellos a labores de gestión reduce su disponibilidad para las funciones académicas.

Los mecanismos y procedimientos de gestión del personal académico permiten garantizar su perfil de acuerdo a los requerimientos de las unidades académicas y del Modelo de Formación. Esto ha permitido contar con académicos idóneos, cuya formación de postgrado ha aumentado, destacándose el aumento de doctores entre los académicos permanentes y la existencia de fondos para financiar la formación de los académicos. No obstante, en algunas áreas las remuneraciones del personal académico no siempre permiten atraer y retener a los académicos.

### **3.5. Estudiantes**

La progresión de los estudiantes en los programas de pregrado que imparte la Universidad, en términos de su permanencia, eliminación o retiro de sus estudios, así como de su titulación o graduación a su egreso, se encuentra regulada por las reglamentaciones vigentes. En la actualidad, cuatro de cada cinco estudiantes que ingresan a la Universidad, permanecen en su programa al término de su primer año de estudio. La retención de primer año ha estado aumentando en los últimos años situándose en torno al promedio de las universidades del país.

En términos de su titulación, dos de cada cinco estudiantes ingresados a los programas de pregrado lo hacen en el tiempo establecido para ello, aunque la mitad de ellos logra titularse finalmente. Los estudiantes que se titulan lo hacen uno o dos semestres después de la duración formal establecida en su programa, pero esta demora es inferior a la observada, en promedio, en las universidades del país.

Los principales indicadores de los servicios de apoyo a la docencia y de los recursos para la formación complementaria de los estudiantes se han mantenido, dado que su provisión se realiza en función de la matrícula de estudiantes. Se destaca la existencia de alternativas de financiamiento de estudio, mediante becas de arancel y créditos de repactación, que la Universidad ofrece con recursos propios a sus estudiantes con dificultades económicas, como subsidio o complemento de las ayudas públicas. Asimismo, han aumentado los recursos que la Universidad compromete como aval de los estudiantes durante sus estudios por el crédito con garantía estatal para estudios superiores.

La Universidad dispone de mecanismos para recoger la opinión de los estudiantes, entre los que se destacan: la representación estudiantil en sus órganos colegiados; la comunicación con las organizaciones y agrupaciones estudiantiles; y la aplicación de encuestas de opinión a los estudiantes. En particular, se promueve la participación estudiantil en sus organizaciones, otorgando financiamiento a la Federación de Estudiantes de la Universidad y al desarrollo de proyectos estudiantiles autónomos.

En la consulta a informantes claves, los estudiantes y los académicos consideran que la cantidad de las salas de clases y sus instalaciones, son adecuadas en términos de los requerimientos académicos y de la matrícula de estudiantes. No obstante, los estudiantes presentan una menor valoración respecto de la infraestructura anexa a los servicios de educación, al igual que los académicos en relación con la implementación de los laboratorios y talleres. En general, parte de los estudiantes considera que aun cuando los servicios de infraestructura de la Universidad son de calidad, se encuentra al límite de su uso.

Por otra parte, en esta consulta, los académicos valoran positivamente la disponibilidad de bibliografía, medios audiovisuales y otros materiales de apoyo a la docencia, aun cuando su valoración es menor respecto de las adquisiciones de la bibliografía empleada en sus actividades curriculares. Algunos académicos destacan la facilidad de acceso a las colecciones de Biblioteca, así como la existencia de colecciones especializadas no disponibles en otras universidades.

También en esta consulta, se constata que parte importante de los estudiantes consideran que existen instancias de participación estudiantil en los órganos colegiados de sus unidades académicas, pero tienen

opiniones divididas respecto de si son suficientes y si son efectivas. Algunos dirigentes estudiantiles consideran que en los órganos colegiados de la Universidad no se abordan temas relevantes, de manera que su participación no tiene efectividad.

En virtud de estos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la progresión de los estudiantes en los programas de pregrado de la Universidad se encuentra regulada y que sus indicadores de retención y titulación, en general, presentan niveles adecuados a la realidad universitaria nacional, aunque es necesario mejorar la retención en las áreas de Derecho y de Salud.

Los estudiantes y académicos cuentan con los recursos suficientes para la realización de la docencia, así como con los servicios necesarios para su apoyo. Los principales indicadores de estos recursos y servicios se han mantenido en función de la matrícula de estudiantes, destacándose los servicios de la Biblioteca. Existen instancias para la participación de los estudiantes en la toma de decisiones a nivel institucional y de sus programas, para satisfacer sus demandas y necesidades, aunque en parte de los estudiantes se tiene una visión crítica de esta participación.

### **3.6. Información para el Mejoramiento de la Calidad de la Docencia**

La Universidad ha establecido tres líneas de acción para el mejoramiento de la calidad de la docencia en los programas de pregrado: participación en concursos para el financiamiento de proyectos orientados a la innovación y al mejoramiento de la calidad; retroalimentación de la docencia de pregrado con los resultados de las actividades de investigación y de vinculación que realiza; y retroalimentación proveniente de egresados y empleadores.

En este sentido, se destaca la adjudicación de fondos públicos mediante un Convenio de Desempeño en cuatro áreas de desarrollo de la docencia de pregrado: perfeccionamiento y contratación de doctores; inserción y acompañamiento estudiantil; docencia y rediseño curricular; y movilidad y redes. En su primer año de ejecución este proyecto de innovación académica ha recibido una positiva evaluación por parte del organismo público que lo financia.

En el ámbito de la retroalimentación de la docencia de pregrado con los resultados de las actividades de investigación y de vinculación con el medio se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, pero destaca la incorporación en algunas actividades curriculares de la metodología de aprendizaje-servicio como un medio efectivo de vinculación con la comunidad, de la cual ya se encuentra participando un número significativo de estudiantes.

Por otra parte, Facultades y sus unidades académicas realizan acciones para el seguimiento de egresados de pregrado y la vinculación con sus empleadores. Estas acciones han permitido aumentar el porcentaje de egresados de pregrado matriculados en los programas de postgrado que ofrece la Universidad. Asimismo, para fortalecer y sistematizar la vinculación con empleadores, las Facultades se encuentran constituyendo en sus unidades académicas, consejos consultivos con empleadores y otros actores relevantes del medio productivo.

A nivel institucional y en apoyo a estas acciones de seguimiento de egresados y de vinculación con empleadores, se está implementando un Directorio de Egresados y se continúa realizando, ahora anualmente, estudios sobre la inserción laboral de los egresados de los programas de pregrado, cuyos resultados indican adecuados niveles de empleo y condiciones de trabajo.

En la consulta a informantes claves, los directivos académicos señalan que se cuenta con información sistematizada para su uso en el mejoramiento de la calidad de la docencia, aunque la valoración es menor respecto de los esfuerzos que se realizan para el seguimiento de egresados. Al contrario, en estos dos aspectos los académicos presentan una valoración negativa.

En virtud de esos antecedentes evaluativos, es posible afirmar que la Universidad se encuentra empeñada en desarrollar iniciativas, con financiamiento público y propio, que le permitan una retroalimentación efectiva de los resultados de la investigación con el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado en el futuro.

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir de los antecedentes que se desprenden del proceso de evaluación de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en el área de docencia de pregrado, se puede señalar que la Universidad cuenta con las siguientes fortalezas:

- La Universidad realiza su oferta de programas de pregrado, así como su proyección futura, de acuerdo a las áreas de desarrollo establecidas en su Proyecto Institucional. Los programas de pregrado ofrecidos constituyen una oportunidad real de formación para los jóvenes que son destinatarios preferentes de la misión institucional. La organización docente de los programas de pregrado aseguran su calidad con identidad y responsabilidad.
- La Universidad cuenta con un Modelo de Formación y con mecanismos que aseguran que se cumplan sus orientaciones y criterios en la gestión curricular de los programas de pregrado, en términos de la definición de sus perfiles de egreso y de su diseño curricular, así como en la renovación y actualización de sus Planes de Estudio. Asimismo, existen mecanismos que aseguran la asignación de los recursos necesarios para la realización de la docencia en los programas de pregrado.
- La Universidad promueve el ingreso de los destinatarios preferentes de su misión mediante el empleo de mecanismos inclusivos de admisión, para lo cual ha implementado mecanismos que permitan la nivelación de sus competencias y el acompañamiento académico en su aprendizaje. De igual forma, dispone de mecanismos para asegurar la calidad del proceso de enseñanza, alcanzando una alta cobertura de programas de pregrado acreditados y un aumento en los años promedio de acreditación.
- La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la gestión de su personal académico, cuya aplicación resulta en una dotación de académicos adecuada a la matrícula de estudiantes. Los mecanismos de selección, desarrollo, renovación y perfeccionamiento, permiten contar con una dotación de académicos idóneos y con estudios de postgrado en su mayor proporción. Se destaca el vínculo contractual que la Universidad establece con sus académicos, el tiempo que éstos disponen para la atención de los estudiantes y el esfuerzo que realiza para promover su formación académica y docente.
- La Universidad presenta niveles de retención y titulación de sus estudiantes adecuados a la realidad universitaria del país y, para el apoyo de los estudiantes en la progresión de sus estudios, cuenta con mecanismos que aseguran la calidad y disponibilidad de recursos educacionales y servicios estudiantiles.

Asimismo, también se ha podido constatar debilidades para cuya superación es necesario:

- Asegurar la implementación de los cambios que demanda la renovación curricular de los programas de pregrado en curso, resolviendo las dificultades que se han presentado en las primeras experiencias, fundamentalmente en términos de la oportuna adaptación de los sistemas de soporte a las exigencias operativas que demandan los nuevos Planes de Estudio basados en competencia.
- Fortalecer los mecanismos por los que se realiza el seguimiento de los procesos de enseñanza, principalmente en aquellos aspectos que permitan contar con información oportuna a las unidades académicas sobre la realización de las actividades curriculares de los programas de pregrado y de sus resultados.
- Adecuar la política de remuneraciones de los académicos para facilitar su atracción y retención, junto con adaptar los mecanismos de evaluación de su desempeño al nuevo esquema de compromisos de desempeño que adoptaron las Facultades y que se está actualmente implementando en las unidades académicas.
- Focalizar las acciones de nivelación de competencias y de acompañamiento académico en los programas de las áreas de Derecho y de Salud, con la finalidad de mejorar los niveles de retención y titulación de sus estudiantes.
- Fortalecer los mecanismos de retroalimentación de la docencia de pregrado para el mejoramiento de su calidad, principalmente respecto de los resultados de las actividades de investigación y vinculación con el medio, así como el de seguimiento de egresados y de vinculación con sus empleadores.



# UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

## **Casa Central**

General Jofré 462, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 460 1100

## **Edificio de Deportes**

Carmen 350, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 477 8100

## **Centro de Extensión y Servicios**

Carmen 340, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 477 8154

## **Casona San Isidro**

San Isidro 560, Santiago  
Teléfonos: (56-2) 2 222 6074 - 2 222 9024 - 2 222 7963

## **Campus Lo Cañas**

Lo Cañas 3636, La Florida  
Teléfonos: (56-2) 2 285 4911 - 2 286 5953 - 2 286 7927

## **Edificio Tocornal**

Tocornal 303, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 443 1488

[www.ucsh.cl](http://www.ucsh.cl)