

**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO

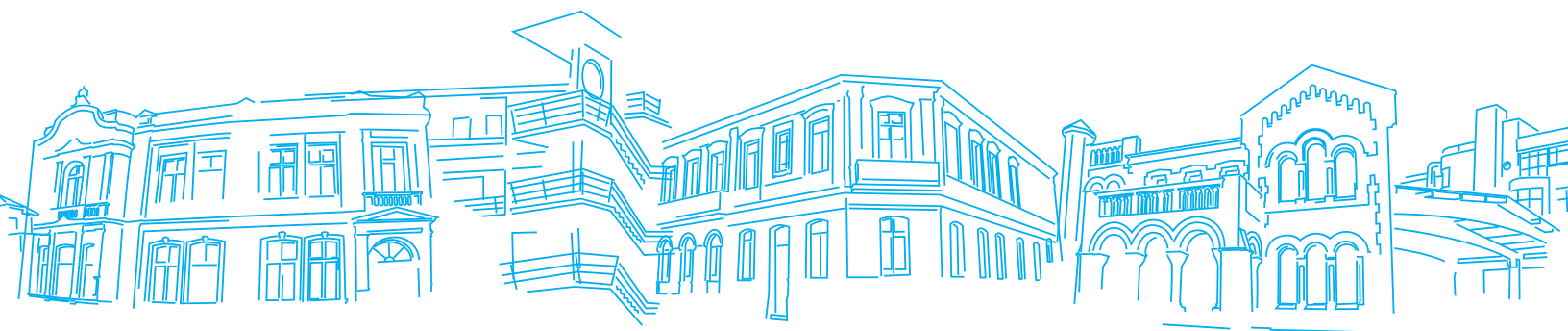
INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Julio 2011



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Julio 2011



Índice

I. Resumen ejecutivo	9
II. Presentación del informe	13
III. Antecedentes generales de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano	17
3.1. Antecedentes históricos de la Universidad	17
3.2. Fases de desarrollo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano	18
a. Fase de fundación de la Universidad: los primeros desarrollos (1989-1993)	19
b. Fase de la Autonomía (1994-1999)	20
c. Fase de la Autonomía a la Acreditación (2000-2005)	21
d. Fase de desarrollo estratégico 2006-2008	24
e. Fase de intensificación del mejoramiento de la calidad (2009-2012)	26
e.1. Avances en la acreditación de carreras	27
e.2. La profundización de la mirada estratégica	28
e.3. El modelo educativo	29
3.3. Estructura organizacional y gobierno	30
3.3.1. Autoridades colegiadas de la Universidad	32
3.3.2. Autoridades unipersonales de la Universidad	34
3.3.3. Otras Direcciones o equivalentes	37
3.4. Sistema normativo de la Universidad: Estatutos, reglamentos y normas	38
a. Reglamentos Generales	39
b. Reglamentos de escuelas, carreras y programas	39
c. Reglamentos y normas administrativas	39

<i>IV. Tensiones y desafíos de la Universidad en el periodo 2009-2011</i>	41
4.1. Principales observaciones del acuerdo de acreditación institucional 2008.	41
4.1.1. En materia de gestión institucional: El acuerdo destaca las siguientes fortalezas de la Universidad:	41
4.1.2. En materia de docencia de pregrado:	43
4.2. El proceso de acreditación de carreras de pregrado implementado entre el 2009 y 2011 y sus perspectivas posteriores	45
4.2.1. Plan de acreditación de carreras	45
4.2.2. Evaluación y aprendizajes de la primera y segunda fase del plan (2008-2010).	46
4.3. Participación y convivencia de los diferentes sectores de la comunidad universitaria.	47
4.3.1. Una base para formular el nuevo plan estratégico:	47
4.3.2. Una mirada consensuada para potenciar la participación:	48
4.3.3. Una comunidad organizada y participativa:	48
4.3.3.1. Asociación de Académicos.	48
4.3.3.2. Sindicato de Trabajadores.	49
4.4. La opción de la Universidad como proyecto distintivo.	49
4.5. Las perspectivas de desarrollo frente al futuro inmediato.	50
4.6. Formulación del nuevo Plan Estratégico 2011-2015	51
4.7. Una perspectiva para la autoevaluación institucional.	51
<i>V. Metodología de autoevaluación empleada</i>	55
<i>VI. Autoevaluación de la Gestión Institucional</i>	61
Criterio 1: Misión, Visión, Principios y Valores	63
a. Presentación del estándar	63
b. Existencia de políticas y mecanismos formales para la operacionalización de la misión, la visión, los principios y los valores.	63

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores	64
d. Principales fortalezas y debilidades del criterio	71
e. Líneas de mejoramiento:	72
Criterio 2: Gobierno y administración: Estructura, organigrama, funciones	73
a. Presentación del estándar	73
b. Existencia de políticas y mecanismos formales	73
c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores	73
d. Principales fortalezas y debilidades del criterio	78
e. Líneas de Mejoramiento:	79
Criterio 3: Planificación, Evaluación y Control.	79
a. Presentación del estándar	79
b. Existencia de políticas y mecanismos formales.	79
c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores	81
d. Principales fortalezas y debilidades del criterio:	86
e. Líneas de mejoramiento:	87
Criterio 4: Gestión de la información, análisis y toma de decisiones.	88
a. Presentación del estándar	88
b. Existencia de políticas y mecanismos formales	88
c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores	89
d. Principales fortalezas y debilidades del criterio	93
e. Líneas de mejoramiento	94
Criterio 5: Recursos humanos: académicos y administrativos	94
a. Presentación del estándar	94
b. Existencia de políticas y mecanismos formales.	94
c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores	95
d. Principales fortalezas y debilidades del criterio	102
e. Líneas de mejoramiento	103

Criterio 6: Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico, material y recursos académicos	104
a. Presentación del estándar	104
b. Existencia de políticas y mecanismos formales	104
c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores	104
d. Principales fortalezas y debilidades del criterio	109
e. Líneas de mejoramiento	110
Criterio 7: Recursos financieros	110
a. Presentación del estándar	110
b. Existencia de políticas y mecanismos formales	111
c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores	111
d. Principales fortalezas y debilidades del criterio	123
e. Líneas de mejoramiento	123
VII. Autoevaluación de la Docencia de Pregrado	125
Criterio 1: Relación entre definición de propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado en cuanto a las áreas de conocimiento cubiertas y las que se espera incorporar en el futuro, los tipos de programas y la población objetivo	128
a. Definición del Estándar	128
b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales	128
c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores	129
d. Fortalezas y debilidades del criterio	135
e. Líneas de Mejoramiento	135
Criterio 2: Mecanismos utilizados para la definición de perfiles de egreso, el diseño y actualización curricular, y la asignación de recursos (docentes, didácticos, físicos y financieros) a los programas	137
a. Presentación del estándar	137
b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales	137
c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores	138
d. Fortalezas y debilidades del criterio	153
e. Líneas de Mejoramiento	153

Criterio 3: Mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje: admisión, docencia, retención, deserción, egreso y titulación de los estudiantes	154
a. Presentación de estándar	154
b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales	154
c. Evaluación de los resultados del criterio por medio de indicadores	155
d. Fortalezas y debilidades del criterio	189
e. Líneas de mejoramiento para el criterio	189
Criterio 4: Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento y desarrollo	190
a. Presentación del estándar:	190
b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales	190
c. Evaluación de los resultados del criterio por medio de indicadores	191
d. Fortalezas y debilidades del criterio	205
e. Líneas de mejoramiento	206
Criterio 5: Mecanismos de atención. Descripción y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su inserción/ integración, progresión y egreso/salida.	207
a. Presentación del estándar:	207
b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales	207
c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores	208
d. Fortalezas y debilidades del criterio	225
e. Líneas de mejoramiento	226
Criterio 6: Utilización de la investigación para mejorarla calidad de la docencia	227
a. Presentación del estándar:	227
b. Políticas y Mecanismos Formales	227
c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores	230
d. Fortalezas y debilidades del criterio	240
e. Líneas de mejoramiento	241

<i>VIII. Plan de Mejoramiento</i>	243
8.1. Presentación:	243
8.2. Plan de Mejoramiento 2011-2015:	246



I. Resumen ejecutivo

Se presenta a continuación el Informe de Autoevaluación de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano correspondiente al trienio 2008-2010, relativo a las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado que es requisito para optar a un nuevo período de acreditación de la institución otorgado por la CNA.

En el presente informe se señala que la Universidad Academia de Humanismo Cristiano es una institución de educación superior creada el 25 de marzo de 1988, según consta en el Acta Constitutiva firmada en esa ocasión por los representantes de los centros fundadores. Desde sus comienzos, la Academia buscó mantener la tradición humanista, laica, de tolerancia y de pensamiento crítico que caracterizaba a las universidades chilenas desde el período de Reforma Universitaria de los años sesenta. En su génesis participan destacados centros académicos independientes, incluyendo: el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC), el Grupo de Estudios Agro-regionales (GEA), el Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA) y el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE). Más tarde, se incorporan a la Universidad aunque ya no en calidad de centros fundadores la Fundación Universidad y Desarrollo (FUD), la Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas (FASIC), el Programa de Economía del Trabajo (PET) y la Corporación de Estudios e Investigaciones Mineras (CORPODIUM).

La Universidad inició sus tareas académicas en 1989, con dos carreras y 84 estudiantes. Hoy cuenta con más de 20 carreras y cerca de 3.000 estudiantes de pregrado. Logra su plena autonomía institucional el año 1999 y ha sido acreditada en dos oportunidades anteriores, en ambos casos por tres años, 2005 y 2008, lo que permitió un funcionamiento continuo institucionalmente acreditado por seis años hasta la fecha. A su vez, la institución formuló su primer Plan Estratégico con vigencia entre 2006 y 2010, mientras que el segundo Plan fue formulado a partir de 2011 con un horizonte de cinco años.

La Misión de la institución se expresa en los siguientes términos:

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano es una comunidad de académicos, estudiantes y funcionarios, con carácter pluralista y participativo, que busca contribuir de manera crítica al desarrollo del pensamiento, la cultura y la formación continua de profesionales comprometidos con los derechos humanos, la tolerancia, la democracia y la justicia, en concordancia con los requerimientos del país. A la vez, busca constituirse en un espacio que favorezca la integración social, dándole oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes de bajos ingreso que posean las competencias mínimas exigidas.

El informe que aquí se presenta consta de cuatro partes: una primera sección que constituye el marco general de comprensión de la Universidad, resaltando la situación actual de ésta y su desempeño durante el trienio anteriormente acreditado (2008-2010); una segunda en la que se exponen evaluativamente los antecedentes propios de la Gestión Institucional en el mismo período; una tercera circunscrita a la autoevaluación de la Docencia de Pregrado; y una cuarta que corresponde al Plan de Mejoramiento Institucional derivado del ejercicio autoevaluativo realizado.

La autoevaluación efectuada permite concluir que la Universidad ha avanzado en la instalación de un sistema de mejoramiento continuo, tanto en la gestión institucional como en la docencia de pregrado, coherentes con la misión y propósitos institucionales, así como los lineamientos estratégicos definidos. Esta capacidad se refleja, por ejemplo, en las siguientes fortalezas:

1. La Misión y los propósitos institucionales orientan los objetivos de docencia de pregrado, los que son claros, coherentes y conocidos.
2. La Universidad ha dado muestras de la existencia de una estrategia sostenida de mejoramiento de la calidad, resaltando, en esta materia, la acreditación de prácticamente la mitad de sus carreras.
3. La institución demuestra existencia formal de procesos de admisión y selección de estudiantes, con requisitos claros y conocidos. Paralelamente, la Universidad desarrolla acciones sistemáticas orientadas a atender la necesidad de nivelación de competencias básicas de nuestros estudiantes.
4. La Universidad cuenta con un reglamento de carrera académica, incluyendo normativas específicas de regulación. Existe, además, una cultura instalada del cumplimiento de esta reglamentación.
5. La Universidad ha sistematizado y socializado su Modelo Educativo, iniciando acciones concretas para permear y orientar el conjunto de decisiones educativas y de gestión académica que derivan de ahí.

6. La Universidad ha incrementado su capacidad de investigación y creación de conocimientos para el mejoramiento de la docencia, contando incluso con un fondo concursable específico para estos fines.
7. Se cuenta con un Plan Estratégico 2011-2015 elaborado e implementado a partir de la construcción del Plan Estratégico anterior y de su evaluación. La Universidad muestra un desarrollo significativo en su capacidad de planificación estratégica respecto del 2008. Las Escuelas han desarrollado en sus Planes Operativos Anuales una visión congruente con el Plan Estratégico de la Universidad, lo mismo cabe para las unidades administrativas en la elaboración de sus Planes de Mejoramiento de la Gestión.
8. En la Universidad existen políticas y mecanismos claros para la selección y contratación de docentes y funcionarios por medio de la concursabilidad de cargos.
9. La Universidad ha logrado un aumento de los académicos contratados, alcanzando la relación comprometida de 1:3 entre éstos y los docentes a honorarios.
10. La Universidad reinvierte todos sus excedentes en la institución, siendo coherente con su condición jurídica de corporación sin fines de lucro y con su misión y visión.

Por su parte, las debilidades detectadas en la autoevaluación fueron jerarquizadas en orden de mayor a menor importancia. Se seleccionaron las 9 más importantes, consideradas nuestros nudos críticos, los que se detallan a continuación:

1. Insuficiencia de cobertura de los textos de la bibliografía básica en algunas asignaturas.
2. Débil conocimiento del entorno laboral para la creación de nuevas ofertas académicas y para la actualización de los perfiles de egreso.
3. Falta de incentivos a la productividad ligada a la carrera académica.
4. Aplicación limitada de indicadores de control de gestión y de manuales de procedimientos.
5. Ausencia de una carrera funcionaria administrativa.
6. Insuficientes espacios físicos para el esparcimiento y convivencia de los estudiantes.
7. Falta de claridad sobre las causas de la insatisfacción de los estudiantes respecto a los servicios informáticos.
8. Insuficiente socialización y comprensión de los alcances de la evaluación docente por parte de los estudiantes.
9. Insuficiente financiamiento destinado al perfeccionamiento docente.

Estas debilidades se encuentran abordadas en el plan de mejoramiento que cierra el presente informe de autoevaluación institucional.

II. Presentación del informe

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano ha vivido dos procesos de autoevaluación institucional, los años 2005 y 2008. Este tercero, en 2011, se llevó a cabo en vista a lograr una nueva acreditación institucional en las áreas básicas de Docencia de Pregrado y de Gestión Institucional.

En este periodo, la Universidad ha desplegado un conjunto de acciones de gestión enmarcadas en lo que entendemos por mejoramiento continuo de la calidad. Este trabajo institucional en torno a la acreditación es valorado por la comunidad, porque nos ha permitido incidir gradualmente en la adquisición y valoración de los siguientes aprendizajes:

1. Comprender el papel que juega la acreditación en el mejoramiento de la calidad y de los mecanismos de autorregulación.
2. Reconocer la acreditación como una preocupación compartida de manera transversal en la institución.
3. Concebir la acreditación como una práctica que articula la gestión de lo académico y administrativo, en un todo coherente y dinámico.
4. Comprender que la entrega del informe de autoevaluación es el punto de partida de un nuevo ciclo de mejoramiento y de seguimiento de compromisos.
5. Levantar una práctica educativa y de gestión crecientemente autoevaluativa en cada escuela y unidad de gestión.
6. Promover una formación de nuestros estudiantes éticamente responsable de los procesos formativos que despliega (incluyendo, por ende, programas de nivelación de competencias, construcción de perfiles de egreso, tareas de vinculación con el medio).
7. Valorar una comprensión de los procesos formativos que considere criterios pedagógicos y, sobre todo, una armonía con la pedagogía crítico-transformadora que nos identifica.
8. Desarrollar una práctica autoevaluativa que no renuncia a la misión y visión propias (control de *locus* interno).

En este contexto comprensivo, nuestra universidad ha estructurado un proceso autoevaluativo acorde con nuestra gestión estratégica, esto es, de carácter sistemático y reflexivo. Para ello, se han articulado las distintas instancias involucradas en el análisis y toma de

decisiones, es decir, Directorio, Rectoría y Consejo Superior Universitario, con el fin de llevar a cabo una gestión autorregulada e integradora con nuestras prácticas habituales de planificación y evaluación.

La autoevaluación desplegada, igual que las anteriores, ha sido de carácter participativo y los contenidos de este informe fueron analizados y debatidos en diversas instancias de la Universidad, en un proceso abierto e integrador.

Junto a las estructuras habituales de gestión de la Universidad, el proceso general de autoevaluación implicó la conformación de una “Comisión de Acreditación”¹, compuesta por representantes del Directorio y de todos los estamentos de la Universidad. Con dependencia directa del rector, la comisión fue un espacio de encuentro, de socialización y de representatividad de los intereses de los distintos actores de la comunidad universitaria.

Esta comisión se reunió regularmente para discutir y proponer formas de participación e involucramiento de la comunidad universitaria en este proceso, así como para aportar a los documentos producidos para la autoevaluación institucional.

Como ya ocurrió el año 2008, se asignó la responsabilidad técnica y profesional de la acreditación a la Dirección de Planificación y Evaluación (DPE). Esta dirección propuso a la Comisión de Acreditación un plan de trabajo del proceso autoevaluativo, definiendo tareas, responsables y plazos, plan que fue realizado gracias al apoyo institucional que esta tarea generó.

El presente informe da cuenta del proceso de autoevaluación llevado a cabo por la institución, a partir de un conjunto de acciones tales como:

- a. revisión y compilación de documentación relevante,
- b. consulta a informantes clave,
- c. análisis de los avances realizados en el abordaje de las dificultades relevadas en el proceso de acreditación anterior,
- d. evaluación de logros del Plan Estratégico Institucional 2006-2010,
- e. revisión de procesos y mecanismos de control de calidad de la gestión en los distintos ámbitos cubiertos.

¹ Conformada por representantes del Directorio; de la Asociación de Académicos (ADA); de los Funcionarios (Sindicato de Trabajadores), de los Estudiantes; por los Directores de Áreas; por el Rector; el Vicerrector Académico; el Director de Administración y Finanzas; el Secretario General de la Universidad y dos representantes de la Dirección de Planificación y Evaluación (DPE).

Este informe, además del resumen ejecutivo y de esta presentación, aborda las siguientes temáticas:

- Antecedentes generales de la Universidad de orden histórico, organizacional e identitario.
- Tensiones y desafíos de la Universidad en el período 2009-2011.
- Descripción de la metodología autoevaluativa adoptada.
- Autoevaluación de la gestión de la calidad de la Universidad: Docencia de Pregrado y Gestión Institucional.
- Proyecciones, plan de mejoramiento y resultados de la autoevaluación.
- Anexos².

A continuación se da cuenta de los resultados, análisis y propuestas emanadas del proceso autoevaluativo desarrollado.

² El conjunto de anexos están contenidos en un volumen integrado adjunto al presente Informe. Paralelamente hemos llamado Apéndices a toda aquella información complementaria al Informe y sus anexos que estará disponible físicamente para la visita de los pares evaluadores.

III. Antecedentes generales de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

3.1. Antecedentes históricos de la Universidad

En 1976, en el contexto de la intervención militar de las universidades chilenas y por iniciativa del cardenal Raúl Silva Henríquez, el Arzobispado de Santiago -junto a un grupo de intelectuales y dirigentes políticos opositores al gobierno militar- fundó la Corporación de Derecho Canónico Academia de Humanismo Cristiano, institución que, posteriormente, se transformaría en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

La Academia busco mantener la tradición humanista, laica, de tolerancia y de pensamiento crítico que caracterizaba a las universidades chilenas desde el período de Reforma Universitaria de los años sesenta.

La Academia de Humanismo Cristiano reunió en su seno a un grupo connotado de centros de estudio e investigación del país, tales como el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC), el Programa de Seguimiento de las Políticas Exteriores Latinoamericanas (PROSPEL), el Programa de Economía del Trabajo (PET), el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE), el Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA), el Grupo de Estudios Agrorregionales (GEA), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales (ILET), el Centro de Estudios de la Mujer (CEM) y otros, constituyéndose en el principal centro de desarrollo de las ciencias sociales en el país, durante casi quince años.

Bajo su alero se constituyeron, también, grupos de reflexión en torno a diferentes ámbitos temáticos denominados círculos, conformados por científicos sociales, profesores universitarios exonerados, investigadores, dirigentes sociales y profesionales y representantes de algunos organismos no gubernamentales (ONG).

El fin principal de la Academia era desarrollar la investigación social y contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil con vistas a restaurar la democracia en Chile. En ese contexto, se realizaron actividades dirigidas a potenciar capacidades y conocimientos relevantes en dirigentes sociales, universitarios y profesionales jóvenes, junto con prestar asesorías a organizaciones económicas populares. La actividad de los centros académicos estuvo asociada al logro de significativos niveles de productividad en el campo de la generación de

conocimiento y la formación de cuadros académicos, quienes tuvieron gran incidencia en el desarrollo de la docencia y la investigación social.

En 1988, la Academia de Humanismo Cristiano se transformó en una nueva institución. Los centros PIIE, GIA, GEA y CERC generaron el proyecto de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, en un nivel y plano distintos al de la labor desarrollada anteriormente por la Academia. Los centros académicos fundadores de nuestra universidad consideraron que debían contribuir a la educación superior chilena a través de la construcción de un concepto de universidad progresista, donde se desarrollara un espacio formativo con el mejor nivel académico para el libre desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanas, en un país que transitaba hacia la democracia, recuperando gradualmente los espacios de participación perdidos a causa de la intervención militar al sistema universitario.

De este modo, surge una universidad que se caracteriza por sus convicciones en la promoción de los derechos humanos, el pluralismo y el pensamiento crítico, operando permanentemente de manera autónoma y autosustentada.

3.2. Fases de desarrollo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

En la historia de la Universidad es posible distinguir cinco fases que marcan su proceso de desarrollo y consolidación, en coherencia con la misión, visión y valores que nutren su identidad institucional.

La primera fase se refiere a la fundación y los primeros desarrollos de la Universidad (1989-1993); la segunda, tuvo como objetivo central la búsqueda de la autonomía (1994-1999); y la tercera apuntó a la consolidación del proyecto educativo, que se inició con un conjunto de innovaciones académicas y culminó con la primera acreditación institucional (2000-2005).

La cuarta fase (2006-2008) se caracteriza por la elaboración del Primer Plan Estratégico y culminó con el logro de la segunda acreditación institucional.

Finalmente, la quinta fase y actual enfatiza el mejoramiento continuo de la calidad de la Universidad, incluyendo la creación de un nuevo plan estratégico, la creciente acreditación de carreras y la profundización del Modelo Educativo (2009-2011).

a. Fase de fundación de la Universidad: los primeros desarrollos (1989-1993)

Desde su fundación, nuestra Universidad construyó su identidad institucional en torno a un proyecto académico pluralista e integrador, con una vocación humanista y crítica, abierto a los sectores populares y de menores ingresos. Asimismo, dio continuidad, desde sus inicios, a las líneas temáticas y de acción sostenidas por sus centros constituyentes, las que pasaron a ser orientaciones fundacionales de ésta.

Entre las líneas de trabajo y los valores inspiradores destacan la defensa de los derechos humanos, la mirada precursora sobre los temas de género, diversidad y multiculturalidad; la postura crítica ante las transformaciones del sistema educacional chileno, los nuevos desarrollos del mercado del trabajo y de la crisis del sindicalismo, las transformaciones en el agro y la situación de las trabajadoras temporeras del campo, los análisis sociales y políticos en torno a la democracia, todos los cuales dotan a la naciente institución de un sustrato teórico que legitima su perspectiva académica.

Junto a esas ideas fuerza, que se plasman en la Visión y Misión de la Universidad, se definen dos criterios institucionales que siguen vigentes hasta hoy:

- a) La institución tendrá su sede en la ciudad de Santiago y no abrirá sedes regionales, aunque eventualmente pueda desarrollar programas y acciones puntuales en regiones.
- b) Desde el punto de vista de la población estudiantil, será una institución de tamaño mediano con una matrícula que inicialmente se definió en torno a los cuatro mil estudiantes de pregrado.

A partir de esta trayectoria e identidad, la Universidad determinó que debía orientarse prioritariamente a ofrecer programas académicos en el campo disciplinario de las Ciencias Sociales, recuperando la investigación de los centros y la experiencia académica de sus profesionales en las futuras carreras que se creasen.

De este modo, en 1989, se inician las actividades de formación docente de pregrado con la apertura y admisión a las carreras de Ingeniería Comercial, con especial aporte del PET; y de Sociología, constituida a partir de la trayectoria fructífera del CERC y de otros centros.

Estas carreras fueron sometidas inicialmente al proceso de examinación por parte de universidades pertenecientes al Consejo de Rectores, sistema previo al de la autonomía, que operaba como ente evaluador regulado desde el Consejo Superior de Educación, creado en 1990.

El año 1991 se suman dos nuevas carreras de pregrado, Psicología y Administración Pública y el Magíster en Ciencias Sociales con menciones en Cultura y en Religión. En 1992 surgen las carreras de Trabajo Social, Antropología y Periodismo.

El proceso de fundación institucional se consolida en 1993 con la incorporación al Directorio de la Universidad de la Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas (FASIC); del Servicio Universitario Mundial, actualmente Fundación Universidad y Desarrollo (FUD); y la Corporación de Estudios e Investigaciones Mineras (CORPODIUM).

En esta fase del desarrollo, la calidad académica mostrada y los valores y principios educativos puestos en juego surgen primordialmente del proceso de continuidad que se dio entre la Academia y la naciente Universidad Academia de Humanismo Cristiano, lo que constituye una de sus mayores fortalezas organizacionales.

Esta fase se inicia con 84 estudiantes de pregrado matriculados y culmina el año 1993 con 486 matriculados.

b. Fase de la Autonomía (1994-1999)

En esta etapa, la Universidad se planteó alcanzar un conjunto de condiciones y metas intermedias que le permitiera consolidar el proyecto institucional y, acorde con la legislación vigente, obtener la autonomía institucional.

Uno de los objetivos propuestos para esta fase estaba orientado a la ampliación de la oferta de carreras y el consiguiente aumento de la matrícula.

A partir del prestigio logrado por algunos centros en determinadas áreas del conocimiento, se discuten nuevos proyectos de carreras. Así, por iniciativa del FASIC, se iniciaron los análisis necesarios para diseñar la carrera de Derecho, la que se imparte desde el año 1997. En la misma línea, la Universidad, valorando los aportes hechos por la investigación educacional acumulada en el PIIE, formuló el proyecto de carrera de Pedagogía en Educación Básica, cuya primera cohorte data de 1998. Dos años antes, en articulación con el PIIE, la Escuela de Educación lanzó su Programa de Magíster en Investigación Educativa, el que sumará al Programa de Doctorado en Educación, originalmente en manos del PIIE en convenio con la Universidad de Cardiff.

Por otro lado, la Universidad decidió abrir nuevas carreras buscando desarrollar proyectos en alianzas con otras instituciones reconocidas del medio nacional. En 1996, se establece un convenio con el Centro de Danza Espiral, producto del cual, al año siguiente, se inicia la carrera de Licenciatura en Danza.

En esta fase del desarrollo, la Universidad decidió aportar al desafío de modernización del Estado, en el marco de la transición y consolidación democrática del país, privilegiando una relación de cooperación académica y profesional con la administración pública. Esta relación se materializó con la oferta de la carrera de Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública (1996). En apoyo a lo anterior, se estableció un sistema de aranceles diferenciados acorde a las remuneraciones de los funcionarios públicos.

El esfuerzo anteriormente reseñado demuestra la voluntad institucional de aportar en el perfeccionamiento y calificación de los funcionarios para un mejor desempeño del servicio público en el país.

Esta fase culminó a fines de 1999 con la certificación de Plena Autonomía Institucional otorgada por resolución del Consejo Superior de Educación (CSE)³. Entre las razones que fundamentaron esta decisión se mencionan:

- la existencia de una misión explícita y precisa que orienta el proyecto de desarrollo universitario;
- la preocupación por lograr avances en los cuerpos académicos y docentes que permitan institucionalizar la administración académica; y
- el uso de prácticas regulares de planificación, evaluación y auto-evaluación.

Esta fase se inicia con 593 estudiantes de pregrado matriculados y finaliza el año 1999 con cerca de 1920 estudiantes matriculados.

c. Fase de la Autonomía a la Acreditación (2000-2005)

La Universidad en este período alcanza un tamaño mediano, situando su oferta académica dentro del campo de las ciencias sociales, las humanidades, la educación y las artes. En este período se consolida una serie de avances, entre los cuales se pueden destacar:

- conformación de equipos docentes con permanencia en cada unidad académica;
- instalación de un sistema de clasificación y jerarquización de los docentes de planta, lo que sienta las bases de la carrera académica;

³ El acuerdo respectivo lleva el número 163/99 y fue comunicado al Rector de la Universidad mediante Oficio N° 665/99, el que se encuentra archivado en la Secretaría General de ésta. Esta autonomía implicó que la Universidad podía organizar y desarrollar su actividad docente sin ingerencia de organismos externos a ella. Ver Apéndice N° 1.

- creación de una Dirección de Investigación y Estudios dedicada a promover el desarrollo de la investigación;
- expansión de los programas de postgrado.

Después de conseguida la autonomía se acogieron diversos planteamientos de modernización de la educación superior debatidos en el país y el proceso de internacionalización de la formación universitaria, expresado en los acuerdos de Bolonia. En este escenario, se decidió impulsar la innovación académica de la institución. Para ello, se convocó a un claustro con participación de profesores, estudiantes y funcionarios que marcó el inicio de un proceso de evaluación y mejoramiento de todas sus carreras.

Esta innovación fue pensada como una reforma gradual del proyecto universitario y debía constituir una suerte de profundización de los principios y valores de la Universidad en el plano de la docencia de pregrado (mallas curriculares, metodologías y perfiles de las carreras)⁴. Se inició con la introducción de cursos de formación general, las llamadas cátedras básicas, cursos de sello formativo orientados a establecer una formación general común a todos los estudiantes, de carácter interdisciplinario, que favoreciera una formación integral y crítica frente a los principales desafíos que afectan a la sociedad contemporánea. Posteriormente, se establecieron las cátedras comunes de área, las que buscaron contribuir a la formación interdisciplinaria. En términos pedagógicos, se reforzó la realización de prácticas tempranas, mayor relación entre teoría y práctica, nuevas prácticas evaluativas, mayor vinculación de la Universidad con el medio y el fortalecimiento de los procesos de titulación y de tesis, entre otros.

En el marco de la innovación se celebró un acuerdo de cooperación con la Universidad Católica de Lovaina, en virtud del cual se recibió, el año 2001, una comisión de pares evaluadores proveniente de esa casa de estudios. Dicha comisión emitió un informe que, en sus principales conclusiones, valoraba y reconocía el acierto de haber iniciado un proceso de innovación académica. Entre las sugerencias resalta la necesidad de subsanar los vacíos de continuidad y complementariedad que se producían entre los ciclos básicos de formación y los ciclos superiores; de establecer una continuidad entre pre y postgrado basada en prácticas de investigación científica. Adicionalmente, la comisión valoró la coherencia entre la innovación y la misión de la Universidad en su perspectiva humanista, crítica y abierta a los sectores populares⁵.

En términos de nueva oferta académica, el crecimiento fue significativo. El año 2002 se crean las carreras de Pedagogía en Educación Parvularia, Pedagogía en Historia y Ciencias

4 Sobre los ámbitos de acción de dicha innovación académica, ver Informe, publicado en el Boletín N° 91, diciembre 2004. Ver Anexo N° 1.

5 Informe de la misión de la Universidad Católica de Lovaina, ver Anexo N° 2.

Sociales y la de Ciencias Políticas; en 2003, Pedagogía en Educación Diferencial y en 2004, Licenciatura en Historia.

Acompañando este crecimiento, un logro central de la Universidad fue la adquisición, el año 2001, de un campus de 5.000 metros cuadrados construidos, lo que significó un incremento sustancial de la infraestructura institucional. Con posterioridad, se realizó la adquisición de inmuebles en las inmediaciones de la casa central en calle Condell. Con ello se lograron mejores condiciones de infraestructura para docencia y actividades académicas.

En el año 2004, la Universidad respondió afirmativamente a una invitación de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) para participar en un proceso de acreditación institucional voluntario. La comunidad universitaria entendió que esto podría ser una buena oportunidad para examinarse, poniendo de relieve sus logros pero, también, tomando mayor conciencia de los aspectos que podrían requerir un mejoramiento. En 2005, junto con conceder la acreditación por tres años (2006 a 2008), la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP) señaló un conjunto de fortalezas de la Universidad, entre las que destacan:

- “La Universidad tiene claramente definidos sus propósitos, los que orientan el desarrollo y aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.
- Los valores institucionales asociados al servicio público y el cultivo académico de los derechos humanos le dan una identidad particular.
- La distribución de funciones en instancias unipersonales y colegiadas permite un funcionamiento armónico y adecuado.
- Existen y se aplican mecanismos para el manejo y control de los recursos financieros, de modo de asegurar la viabilidad actual y futura de la institución.
- El proyecto educativo para el pregrado es consistente con los propósitos y objetivos institucionales y cubre las dimensiones comprometidas en el proyecto original.
- El modelo educativo, que combina la estructura de cátedras básicas, de área y disciplinarias, junto a la introducción temprana de la práctica, es coherente y se desarrolla con seriedad;
- La institución cuenta con mecanismos destinados a asegurar la calidad de su dotación académica y a imprimir un sello particular en los estudiantes que forman”⁶.

Esta etapa deja a la Universidad fortalecida frente a los nuevos y exigentes desafíos de la educación superior, pero también tensionada a superar las falencias que la acreditación detectó, tales como la necesidad de profundizar en la innovación académica y en la búsqueda de mejorar su capacidad de pensamiento estratégico.

6 Acuerdo N° 30 CNA Acreditación Institucional, ver Anexo N° 3.

Al inicio de esta fase, en el año 2000, la Universidad contaba con 2.423 estudiantes de pregrado, en el año 2005 llegaba a 2.804 estudiantes matriculados.

d. Fase de desarrollo estratégico 2006-2008

En la fase iniciada a fines del año 2005 se formuló el primer plan estratégico de la institución para los años 2006-2010, dando paso a una etapa creciente de instalación de una forma de dirección y pensamiento estratégico, la que buscó aumentar la sustentabilidad y el crecimiento del proyecto universitario. Paralelamente, desde una lógica de mejoramiento continuo de la calidad, la Universidad se propuso distintas acciones para la consolidación de su proyecto académico.

Una de las primeras acciones relevantes de esta fase la representa el claustro realizado el año 2006, con participación de académicos, estudiantes y funcionarios. Se trató de un proceso reflexivo y autoevaluativo de la marcha de la Universidad, que permitió analizar un conjunto de materias relevantes, incluyendo, entre otras⁷: Universidad, sociedad y desarrollo; Mejoramiento de la calidad e innovación académica; Política de desarrollo académico; Política de desarrollo funcionario; Política de investigación y Política de remuneraciones de los profesores a honorarios. Las conclusiones fueron trabajadas posteriormente por comisiones que entregaron sus resultados a las autoridades de la época. Desde un punto de vista estratégico, se resalta que las visiones expresadas en este claustro fueron coherentes con el Plan Estratégico del período reforzando sus ejes y estrategias.

Por su parte, el Directorio de la Universidad, a partir de las conclusiones del claustro y tomando en consideración el plan estratégico vigente, acordó un conjunto de líneas de reforzamiento de las proyecciones estratégicas⁸ que definieron un curso de acción para los próximos años contemplando los siguientes lineamientos:

1. Confirmar la opción estratégica de proyectarse como una universidad de tamaño mediano, asegurando, eso sí, un desarrollo sustentable.
2. Reforzar la prioridad otorgada por la Universidad a las áreas de las ciencias sociales, de las humanidades y las artes.
3. Iniciar un proceso de reestructuración del Área de Estado, Economía y Gestión que mejore el desarrollo de sus ofertas académicas.
4. Generar, en un futuro próximo, un organismo central y administrativamente especializado para el desarrollo de actividades y programas docentes especiales.

7 Documento Claustro 2006. Ver Apéndice N° 2.

8 Acta Reunión Ordinaria de Directorio, 09 de enero de 2007. Ver Apéndice N° 3.

5. Enfatizar que el área geográfica de acción de la Universidad será la Región Metropolitana.
6. Precisar instrucciones para normalizar los programas especiales.
7. Asumir un desarrollo financiero y administrativo sometido a controles de calidad más estrictos y a proyecciones que garanticen viabilidad y sustentabilidad.
8. Aprobar medidas tendientes al mejoramiento y mejor definición de la carrera académica.
9. Asegurar procedimientos de calidad en docencia de pregrado y postgrado e impulsar este último con altos niveles de excelencia.

En apoyo a esta visión estratégica se crea la Dirección de Planificación y Evaluación, dependiente de Rectoría, con el propósito institucionalizar los distintos procedimientos evaluativos, de planificación y de acreditación. Son responsabilidades de esta unidad, apoyar los procedimientos de análisis de información, acompañar los procesos de autoevaluación institucional y de carreras, hacer seguimientos al plan estratégico y a los planes de mejoramiento institucional y asesorar los Planes Operativos Anuales (POA) de las escuelas y unidades de gestión.

En relación al crecimiento de la Universidad, en este periodo se crearon las siguientes carreras:

- Producción Musical y Pedagogía en Música
- Licenciatura en Teatro
- Pedagogía en Matemática y Estadística
- Pedagogía en Lengua Castellana
- Programa de Formación Pedagógica en Enseñanza Media para profesionales
- Licenciatura en Geografía

El año 2008, la Universidad es nuevamente acreditada por un periodo de tres años. En el informe de acreditación se señalan, entre otras, las siguientes fortalezas⁹:

1. La Universidad exhibe mejorías en cuanto a la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad de su gestión institucional, especialmente en las áreas de control de gestión, recursos humanos e infraestructura, lo que da cuenta de un avance en relación a las observaciones derivadas del proceso de acreditación anterior.
2. La Universidad ha definido su misión de manera clara, la cual refleja su sello identitario institucional y es compartida por los miembros de la comunidad académica.

9 Acuerdo CNA Número 52. Ver Anexo N°4.

3. La adecuación de la estructura organizacional ha impulsado un proceso de ajuste en la toma de decisiones que tiende a separar las funciones directivas de las de gestión.
4. La institución ha implementado políticas y mecanismos claros para el aseguramiento de la calidad de sus recursos humanos.
5. El estado financiero de la Universidad se asienta sobre una gestión responsable, que asegura las condiciones de estabilidad y liquidez necesarias para el cumplimiento del proyecto institucional.
6. El modelo de docencia de pregrado está orientado por los propósitos de la Universidad, lo que se refleja en la consistencia de oferta de carreras y sus respectivos currículos. Asimismo, dicho modelo está respaldado por políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que se expresan en la decisión de acreditar sus carreras, en el proceso de modificación curricular y en la existencia de mecanismos de apoyo a los estudiantes.
7. La creación y apertura de carreras está sujeta a un procedimiento debidamente normado, que considera las inversiones necesarias en términos de infraestructura y recursos y la participación de las diversas instancias de toma de decisión académica.
8. Las carreras de la Universidad cuentan con una dotación académica suficiente en número, calificación y dedicación.
9. La institución ha venido implementado un sistema de seguimiento de egresados que aporta información relevante sobre su desempeño laboral y requerimientos de educación continua, que puede ser usada con fines de investigación y retroalimentación de los procesos docentes.
10. La Universidad llevó a cabo un proceso de autoevaluación que contó con la participación sostenida de los diferentes representantes de la comunidad institucional.

También en 2008, la Universidad inicia una etapa de acreditación de las carreras de pregrado. Ese año, la CNAP acredita por un período de 3 años a Pedagogía en Educación Básica, la primera carrera propuesta por esta institución. El informe de acreditación valora la coherencia de los procesos formativos desplegados y la importancia de contar con una Escuela de Educación que forme pedagogos con sentido crítico y democratizador.

Esta fase se inicia con 2.741 matriculados de pregrado y termina con un total de 2.506 estudiantes.

e. Fase de intensificación del mejoramiento de la calidad (2009-2012)

La actual fase se caracteriza centralmente por los esfuerzos sistemáticos que desarrolla la Universidad en procura del mejoramiento continuo de la calidad. En este marco, se ha avanzado sostenidamente en tres frentes.

En primer lugar, el énfasis en la dirección estratégica ha tenido como factor de desarrollo los insumos de calidad que derivan de las carreras acreditadas o en acreditación, convirtiendo dichas autoevaluaciones en un rasgo relevante de este momento histórico de la Universidad.

En segundo lugar, esta opción de mejoramiento cualitativo ha operado también en el ejercicio de planificación y desarrollo estratégico que la Universidad se ha impuesto, en el marco de la construcción, instalación y seguimiento del nuevo Plan Estratégico 2011-2015. En este instrumento de gestión se explicita la necesidad de lograr un desarrollo sustentable en armonía con la identidad institucional y coherente con la instalación de mecanismos eficientes de mejoramiento de la calidad, en los diversos ámbitos de la vida universitaria.

En tercer lugar, a través de la formulación explícita de su modelo educativo, posibilita mayor coherencia identitaria con la Misión y Visión institucionales, el que alienta un mayor desarrollo pedagógico de los distintos actores en las diferentes prácticas de aula y de docencia universitaria. Se está potenciando el desarrollo de innovaciones docentes, tanto a nivel curricular como a nivel didáctico, orientadas por este marco referencial común, al tiempo que se subsana una de las debilidades anotadas en la acreditación institucional de 2008.

e.1. Avances en la acreditación de carreras

El compromiso con la calidad que la Universidad ha evidenciado se plasma en el importante número de carreras que han entrado en el proceso de acreditación.

1. Pedagogía en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica (4 años, hasta enero de 2014). (Agencia ACREDITACION).
2. Pedagogía en Educación Diferencial (3 años, hasta enero de 2013). (Agencia ACREDITACION).
3. Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales (5 años, hasta enero de 2015). (Agencia ACREDITACION).
4. Pedagogía en Lengua Castellana y Literatura (3 años, hasta enero de 2013). (Agencia ACREDITACION).
5. Formación de Profesores de Enseñanza Media (5 años, hasta enero de 2015). (Agencia ACREDITACION).
6. Trabajo Social (4 años, hasta noviembre de 2014). (Agencia AKREDITA).
7. Antropología (3 años, diciembre de 2013). (Agencia AKREDITA).
8. Pedagogía en Matemáticas y Estadística (3 años, hasta diciembre de 2013). (Agencia ACREDITACION).

9. Tres carreras en fase avanzada del proceso de autoevaluación: Licenciatura en Historia, Sociología y Psicología.
10. Han iniciado su segundo proceso de acreditación: Pedagogía Básica y Programa de Segunda Titulación en Educación General Básica.

Lo anterior significa que la Universidad enfrenta este nuevo proceso de acreditación institucional con más del 50% de sus programas y carreras acreditadas o en proceso de acreditación.

De todas las carreras y programas presentados al proceso de acreditación antes referido, sólo Pedagogía en Música no fue acreditada (2009). Ante esto, la Universidad desplegó un proceso de revisión y ajuste orientado a dar sustentabilidad a nuestra opción de formación artístico-musical, depurando y fortaleciendo el respectivo perfil de egreso -tal como lo recomendaron los pares evaluadores-, lo que derivó en una nueva malla instalada ahora en la Escuela de Educación y, por otro lado, en una Licenciatura en Música situada en el polo artístico (2011), ambas al interior del Área de Educación, Arte y Cultura.

e.2. La profundización de la mirada estratégica

La Universidad, en la idea de dar continuidad a la gestión estratégica institucional, el primer semestre del año 2009 constituyó una Comisión Mixta conformada por miembros del Directorio y del Consejo Superior de la Universidad, con el objeto de realizar un diagnóstico y señalar propuestas para el mejoramiento del funcionamiento y desarrollo futuro de la institución.

Esta comisión entregó un informe de sus deliberaciones, el que fue analizado en una jornada conjunta entre el Directorio y el Consejo Superior, quienes lo aprobaron en su totalidad¹⁰. Este documento sirvió de base al nuevo plan estratégico 2011-2015.

Durante el año 2010, la DPE se hizo cargo de cerrar el ciclo de vigencia del Plan Estratégico 2006-2010, con una evaluación necesaria y, en principio, satisfactoria de los logros institucionales en los últimos cinco años¹¹. Entre agosto de 2010 y marzo de 2011, mediante una metodología participativa se elabora el nuevo plan estratégico (2011-2015) en concordancia con las exigencias provenientes de los procesos de acreditación que hemos vivido y, al mismo tiempo, en coherencia con el rol y participación que la Universidad pretende establecer en el medio de la enseñanza superior nacional. Se comprende, además, que la planificación estratégica debe ser capaz de detectar de manera anticipada aquellas áreas que requieren mayor atención, asociada a planes de desarrollo que implican acciones permanentes de evaluación, sistematización y mejoramiento en función de un proyecto a largo plazo.

10 “Propuestas de Desarrollo Estratégico. Documento Base para el Plan 2011-2015”. Comisión Mixta, Agosto 2009. Ver Anexo N° 5.

11 Evaluación Plan Estratégico 2006-2010. Ver Apéndice N° 4.

e.3. El modelo educativo

Una de las recomendaciones hechas por los pares evaluadores en el proceso de acreditación institucional del año 2008 señaló la necesidad de articular la visión educativa de la Universidad en un modelo que diera cuenta de la experiencia acumulada en la docencia y su encuadre pedagógico, a partir de las siguientes premisas:

1. La UAHC posee un modelo educativo propio, valorado y vivenciado a lo largo de sus más de 20 años de existencia.
2. La formulación de este modelo estaba dispersa en diversos documentos construidos colectivamente a lo largo de su historia.
3. Nuestro modelo ha sido asumido por la comunidad universitaria y, en general, ha operado en coherencia con el ideario de la UAHC.

La sistematización del Modelo Educativo (2009), se desarrolló en dos etapas: a) la de instalación, centrada en la definición de los parámetros fundantes de la acción institucional y de la lectura del contexto (2010); b) la de aplicación, relativa a los caminos de renovación curricular, didáctica y evaluativa (2011 hacia adelante).

La etapa actual, supone en cada una de las carreras existentes una trayectoria de innovación abierta, de profundización de los principios educativos que orientan nuestro quehacer y de ajuste permanente del modelo educativo al contexto social y político del país y del mundo. En los hechos, este es un proceso de renovación en los planos curriculares, didáctico y evaluativo.

El modelo educativo¹² adoptado por la institución se ha definido como Crítico-Transformador, lo que, en términos pedagógicos, exige:

1. Desarrollar una educación reflexiva y orientada al desarrollo del pensamiento crítico y propositivo.
2. Alentar en todo proceso formativo una comprensión histórica, social y contextualizada de los problemas de cada profesión.
3. Demandar prácticas de aula y de evaluación de los aprendizajes basadas en el diálogo, la comprensión, la reflexión y la intersubjetividad.
4. Fundar una relación entre educador y educando basada en la confianza y el mutuo respeto, orientada por patrones de exigencia y supeditada al logro de aprendizajes de calidad.

12 Documento Modelo Educativo. Ver Anexo N° 6.

5. Valorar y exigir aprendizajes orientados a la transformación de la realidad, potenciando a los sujetos involucrados a través de una lectura complejizadora, autónoma, colaborativa, ética y política de la realidad.
6. Privilegiar una relación dialéctica entre teoría y práctica, lo que conduce a situar a los estudiantes, tempranamente, en contextos laborales reales.
7. Resignificar semántica y epistemológicamente los enfoques curriculares por competencias.

Esta fase se inicia con un total de 2.499 estudiantes de pregrado y tiene, a la fecha, cerca de 2.750 estudiantes de pregrado matriculados.

3.3. Estructura organizacional y gobierno

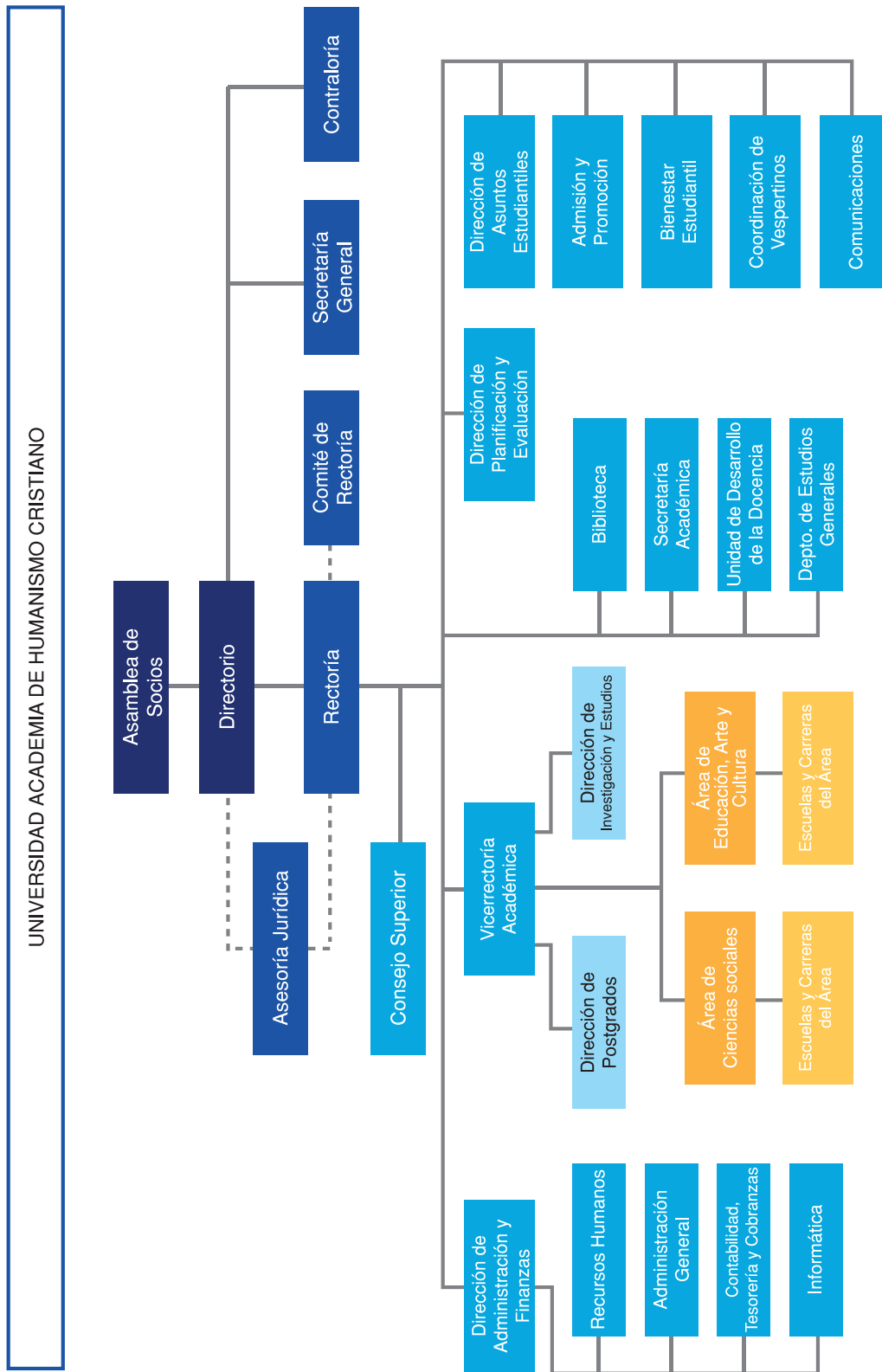
La Universidad, en su proceso de desarrollo y mejoramiento permanente, ha generado una estructura de organización y gobierno que armoniza los principios legales del sistema de enseñanza superior chileno, con un sistema de participación propio y valorado a través de organismos colegiados. En la figura 1 se muestra el organigrama simplificado de la Universidad.

Esta estructura universitaria ha posibilitado, hasta la fecha un buen funcionamiento de la institución, así como la interacción y diálogo al interior de ella entre los niveles político, ejecutivo y operativo. Desde fines del año 2010, el Directorio impulsa un proceso de renovación de esta estructura con el propósito de incrementar los niveles de participación y pertinencia de ésta. Para este efecto, se creó la Comisión de Democratización, de composición triestamental, la cual se encuentra en funcionamiento y entregará su propuesta a fines del año 2011.

La composición y niveles de autoridad de la Universidad se encuentran establecidos en los estatutos, en las actas del Directorio y en el Reglamento Orgánico de la Universidad¹³, que precisan niveles jerárquicos colegiados y unipersonales.

13 Reglamento Orgánico de la Universidad. Ver Anexo N° 7.

Organigrama Institucional



3.3.1. Autoridades colegiadas de la Universidad

Asamblea de socios:

Es la máxima autoridad de la Universidad y está integrada por los representantes legales de los centros fundadores enumerados en el Acta de Constitución de la misma y los que se han incorporado posteriormente y se mantienen vigentes. Estos son:

- Cooperativa de Trabajo Programa de Economía del Trabajo (PET);
- Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA);
- Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC);
- Corporación de Estudios e Investigaciones Mineras (CORPODIUM);
- Cooperativa de Trabajo Grupo de Estudios Agrorregionales (GEA);
- Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas (FASIC);
- Corporación Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) y
- Fundación Universidad y Desarrollo (FUD).

Estos centros, como personas jurídicas, constituyen los socios que, a su vez, son corporaciones o fundaciones sin fines de lucro. Su función es la de elegir al directorio.

Directorio:

Está formado por los directores designados por la Asamblea de Socios, a través de un representante de cada uno de los socios activos de la Corporación, por el Rector y el Secretario General de la Universidad, estos dos últimos sólo con derecho a voz. Entre sus miembros elige a un presidente y a un vicepresidente. El Directorio cuenta con una amplia gama de facultades relacionadas con la determinación de la estructura orgánica de la Universidad, la definición de políticas generales, la representación judicial y extrajudicial de la institución y aprobación el presupuesto, entre otras.

El Directorio designa al Rector de la Universidad de acuerdo con los procedimientos del Reglamento Orgánico, al Secretario General, al Contralor, al Director de Administración y Finanzas y al Vicerrector Académico, este último según propuesta del Rector.

Los miembros actuales del Directorio con derecho a voz y voto son:

- José Fernando García Soto (Presidente), en representación del CERC;
- Leopoldo Benavides Navarro (Vicepresidente), en representación de FUD;
- Carmen Espinoza Miranda, en representación del PET;
- María Elena Suvayke Chiang, en representación del GIA;
- Danae Mlynarz Puig, en representación del GEA;
- Claudio González Urbina en representación de FASIC;
- Hugo Fazio Rigazzi, en representación de CORPODIUM; y
- Loreto Egaña Baraona, en representación del PIIE.

Consejo Superior Universitario:

Es la máxima autoridad colegiada académica de la institución y está formado por el rector, que lo preside, el vicerrector académico, el secretario general, los directores de Administración y Finanzas y de Estudios, los directores de área, los directores de las escuelas de la Universidad, dos representantes de los docentes y dos de los alumnos. Su función se centra en lo académico, la gestión y la participación, correspondiéndole pronunciarse sobre los planes y programas de desarrollo académico de la Universidad. Elabora la terna que se presenta al Directorio para el nombramiento de rector.

Consejos de Área:

Las áreas son unidades de dirección académica que reúnen a disciplinas comunes expresadas a través de escuelas y/o programas. Sus principales funciones son las de articular, representar y generar pensamiento y acciones comunes, fomentando y promoviendo la interdisciplinariedad.

En cada una de las dos áreas que funcionan actualmente en la Universidad existe un Consejo Académico¹⁴ compuesto por el director de Área que lo preside, los directores de escuelas y programas, dos representantes de los académicos, representantes de los centros miembros de la Universidad atinentes al ámbito temático de la respectiva Área y un representante de los estudiantes. Las áreas se encargan de formular y proponer planes y programas de desarrollo académico para su propia unidad, darles seguimiento y evaluarlos.

14 En documentos oficiales figuran como Comités Académicos de Áreas.

Consejos de Escuela:

Las escuelas son los núcleos académicos básicos de la Universidad donde se desarrollan las actividades de docencia de pregrado, investigación, extensión y servicios. Las carreras son las unidades encargadas de la administración académica y técnica de los planes y programas de estudios conducentes a la obtención de una licenciatura y/o título profesional

Los Consejos de Escuela están presididos por el director de escuela y están integrados por docentes en proporciones que establece el Reglamento Orgánico de la Universidad, más dos representantes elegidos por los estudiantes. Se encargan de todos los aspectos relativos al funcionamiento de la unidad, de elaborar y proponer planes y programas de desarrollo para la respectiva escuela, llevar el control curricular, proponer los concursos de profesores y sus nombramientos, asesorar al director de la escuela en materias que éste someta a su consideración y resolver las demandas de los estudiantes en materias de aplicación reglamentaria.

Consejos de Carrera:

Están formados por el jefe de carrera, representantes de los docentes y de los estudiantes de la respectiva carrera, en las proporciones que establece el Reglamento Orgánico de la Universidad. Sus funciones son semejantes a las de los Consejos de Escuela, pero referidas al ámbito de la carrera.

3.3.2. Autoridades unipersonales de la Universidad

Rector:

El Rector es la máxima autoridad unipersonal de la Universidad y está a cargo de la gestión académica y administrativa de la institución. Se encarga de implementar las políticas generales fijadas por el Directorio y rinde cuenta a éste sobre su gestión.

El Rector es nombrado por el Directorio a propuesta de una terna presentada por el Consejo Superior Universitario y dura cuatro años en su cargo, pudiendo ser reelegido. El Consejo Superior Universitario realiza amplias consultas en los diversos estamentos de la Universidad en función de elaborar esta terna. El Rector es asesorado por el Comité de Rectoría, formado por el Vicerrector Académico, el Secretario General, el Director de Administración y Finanzas, el Director de Investigación y Estudios y otros directores invitados.

El actual Rector es el profesor Sr. Francisco Vergara Edwards, quien ejerce este cargo desde el año 2010.

Vicerrector Académico:

El Vicerrector Académico es el responsable de la gestión académica de la Universidad y reemplaza al Rector en su ausencia. El Vicerrector Académico es nombrado por el Directorio a propuesta del Rector. El Vicerrector Académico es el profesor Sr. Domingo Bazán Campos.

Secretario General:

Es el ministro de fe de la institución y, en lo esencial, se preocupa de asegurar el cumplimiento de todas las normas y formalidades requeridas por la Universidad en relación a los estatutos y reglamentos institucionales. Es nombrado por el Directorio. El Secretario General actual es el Sr. Luis Rivera Contreras.

Director de Administración y Finanzas:

Está a cargo de la gestión administrativa y financiera de la Universidad. Depende directamente del directorio y trabaja articuladamente con el Rector. El actual Director de Administración y Finanzas es el Sr. Sergio Infante Barra.

Contralor:

Cumple funciones de control y monitoreo de los procesos de gestión institucional, dependiendo directamente del Directorio. Este cargo surge recientemente a iniciativa del Directorio para apoyar los procesos de seguimiento y mejoramiento de la calidad que impulsa la Universidad, sin que su existencia se formalice aún en los estatutos. Este cargo lo ocupa el Sr. Enrique Mlynarz Marcovich.

Directores de área:

Los directores de área son designados por la Rectoría a proposición de una terna confeccionada por el Comité Académico de cada área. Deben reunir determinados requisitos que están establecidos en el Reglamento Orgánico de la Universidad y duran cuatro años en su cargo, pudiendo ser designados hasta por dos períodos adicionales. El director de área tiene como función la coordinación entre las escuelas que conforman el área, la supervisión de los planes y programas de estudio, y todos los aspectos asociados con la marcha académica de su sector. Los actuales directores de área son los académicos Sra. Jeanette Hernández Briceño (Área de Ciencias Sociales) y Sr. Patricio Donoso Fernández (Área de Educación, Arte y Cultura).

Directores de escuela:

El Director de Escuela es el responsable de la gestión docente, de investigación y extensión de su respectiva unidad académica. Es quien representa a la escuela tanto en el ámbito interno de la Universidad como en el ámbito público. Participa en las instancias colegiadas de gobierno establecidas en el Reglamento Orgánico. Para ser director de escuela es requisito estar calificado A o B en el sistema de jerarquización académica de la Universidad.

Los directores de escuela son elegidos mediante votación ponderada de los estamentos docente y estudiantil, de acuerdo con los procedimientos reglamentarios establecidos. La elección debe ser ratificada por el Consejo Superior Universitario. Duran cuatro años en sus cargos, pudiendo ser reelegidos¹⁵.

Jefes de carrera:

Son designados por el Rector mediante concurso público y duran cuatro años en su cargo. Se encargan de la gestión académica de su respectiva carrera y dan cuenta de su gestión al respectivo director de escuela.

Cuadro N° 1:
Jefes de Carrera y Directores de Escuela

Escuela	Carrera	Autoridad
Área Ciencias Sociales Directora: Jeannette Hernández		
Antropología	Antropología	Luis Campos (Director de Escuela)
Derecho	Derecho	Verónica Reyna (Director de Escuela)
Historia	Licenciatura en Historia, mención en Estudios Culturales	Leopoldo Benavides (Director de Escuela)
	Geografía	Marcelo Garrido (Jefe de Carrera)
Periodismo	Periodismo	Juanita Rojas (Director de Escuela)
Psicología	Psicología	Maritza Quevedo (Director de Escuela)
Sociología	Sociología	Milton Vidal (Director de Escuela)
Trabajo Social	Trabajo Social	Omar Ruz (Director de Escuela)

¹⁵ Ver Listado de Jefes de Carrera en Cuadro N° 1.

Gobierno y Gestión	Administración Pública	Jaime Ahumada (Director de Escuela)
	Ingeniería de Ejecución Ambiental	Teresa Silva (Jefa de Carrera)
	Ingeniería en Gestión Pública	Jaime Ahumada (Director de Escuela)
Ciencia Política y Relaciones Internacionales	Ciencia Política	Luis Pacheco (Director de Escuela)
Área Educación, Arte y Cultura Director: Patricio Donoso		
Escuela de Arte (*)	Danza	Marcelo Nilo (Director de Escuela)
	Licenciatura en Cine Documental	Miguel Ángel Vidaurre (Jefe de Carrera)
	Producción Musical	Roy Alvarado (Jefe de Carrera)
	Licenciatura en Música	Carlos Zamora (Jefe de Carrera)
	Licenciatura en Teatro	José Luis Olivari (Jefe de Carrera)
Escuela de Educación	Escuela de Educación	Teresa Ríos (Directora de Escuela)
	Pedagogía en Educación Parvularia	Lucía Manríquez (Jefe de Carrera)
	Pedagogía en Educación Básica	Isabel Guzmán (Jefe de Carrera)
	Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	Beatriz Areyuna (Jefe de Carrera)
	Pedagogía en Educación Diferencial	Marcela Betancourt (Jefe de Carrera)
	Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	Manuel Rubio (Jefe de Carrera)
	Pedagogía en Matemática y Estadística	Vilma Rivas (Jefe de Carrera)
	Pedagogía en Música	Raúl Suau (Jefe de Carrera)

Fuente: Vicerrectoría Académica. (*) Escuela en proceso de formación.

3.3.3. Otras Direcciones o equivalentes

Dirección de Planificación y Evaluación:

La Dirección de Planificación y Evaluación tiene como función gestionar y apoyar los procesos de planificación y dirección estratégica, los derivados de la acreditación institucional y de carreras, así como el seguimiento y evaluación de las actividades académicas de la institución. Esta dirección depende de Rectoría. El director de Planificación y Evaluación es el Sr. Arno Klenner Meixner.

Dirección de Investigación y Estudios:

La Dirección de Investigación y Estudios está a cargo de la promoción y desarrollo de las actividades de investigación, extensión y publicaciones de la Universidad. Promueve además la presentación de programas que la Universidad realiza con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras. Depende de la Vicerrectoría Académica. El actual director de Investigación y Estudios es el Sr. José Olavarría Aranguren.

Dirección de Asuntos Estudiantiles:

Está a cargo de los temas estudiantiles y de convivencia universitaria, contando con profesionales que desarrollan actividades de participación estudiantil, acceso a fondos concursables, servicios asistenciales y programas recreacionales y culturales. Depende del Rector. La actual responsable es la Sra. Gabriela González Vivanco.

Dirección de Postgrados:

Está a cargo de la promoción, desarrollo y evaluación de las actividades de postgrado que realiza la Universidad. Depende de la Vicerrectoría Académica. El actual responsable es el Sr. Omar Ruz Aguilera.

Jefe de Admisión y Promoción:

La Coordinación de la Unidad Dirección de Admisión y Promoción se responsabiliza de la difusión de la oferta académica, las comunicaciones con el entorno y la tarea de selección y admisión de los estudiantes. Depende de la Rectoría. El actual encargado es el Sr. Alejandro Saavedra Parra.

3.4. Sistema normativo de la Universidad:

Estatutos, reglamentos y normas

La Universidad cuenta con un conjunto de reglamentos y procedimientos específicos que permiten su funcionamiento armonioso y regular, en conformidad con sus Estatutos. Estos Reglamentos se dividen en Generales, de Carreras y Administrativos. Los reglamentos son de conocimiento público y están en el portal de la Universidad.

a. Reglamentos Generales

- Reglamento Orgánico
- Reglamento de Carrera Académica
- Reglamento de Elección de Directores
- Reglamento de Estudiantes de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano
- Reglamento de Concursos para profesores y ayudantes
- Reglamento de Validación y reconocimiento de estudios previos
- Reglamento de Clasificación académica
- Reglamento General de Práctica Profesional
- Reglamento de Titulación de pregrado
- Reglamento de Biblioteca

b. Reglamentos de escuelas, carreras y programas¹⁶

- Antropología: Reglamento de Práctica Profesional
- Antropología: Reglamento de Salidas y Terreno
- Antropología: Reglamento de Titulación
- Danza: Reglamento Interno Licenciatura
- Derecho: Reglamento de Licenciatura
- Educación: Reglamento Programa de Formación Inicial para Docentes en Ejercicio
- Periodismo: Reglamento de Práctica Profesional
- Psicología: Reglamento de Práctica Profesional
- Psicología: Reglamento de Tesis y Titulación
- Trabajo Social: Reglamento de Prácticas
- Magíster en Educación: Reglamento

c. Reglamentos y normas administrativas

- Manual de normas y procedimientos administrativos
- Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad

¹⁶ Todas las carreras y programas usan los reglamentos generales, sin embargo, según la especificidad de algunos de ellos, se han creado normas y reglamentos específicos. Ver Apéndice N° 5.

IV. Tensiones y desafíos de la Universidad en el periodo 2009-2011

A continuación se presenta un resumen de las principales tensiones y desafíos que la Universidad Academia de Humanismo Cristiano ha enfrentado desde el acuerdo de acreditación institucional de la CNA del 17 de diciembre de 2008¹⁷.

4.1. Principales observaciones del acuerdo de acreditación institucional 2008.

En el documento de acuerdo de acreditación institucional, de diciembre de 2008, quedaron en evidencia principalmente las fortalezas y debilidades que se señalan:

4.1.1. En materia de gestión institucional:

El acuerdo destaca las siguientes fortalezas de la Universidad:

- a. “El logro de un avance en relación al proceso anterior sobre la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en su gestión institucional, especialmente en las áreas de control de gestión, recursos humanos e infraestructura.
- b. La definición de su Misión de manera clara, la cual refleja su sello identitario institucional y es compartida por los miembros de la comunidad académica.
- c. La adecuación de la estructura organizacional, lo que ha permitido impulsar un proceso de ajuste en la toma de decisiones que tiende a separar las funciones directivas de las de gestión. Este proceso ha considerado la creación de nuevas instancias de dirección y la participación de los representantes de la comunidad institucional en distintos espacios de poder colegiado. En este contexto, la institución ha avanzado asegurando el diálogo entre los niveles de decisión, articulando el funcionamiento de los ámbitos académicos y administrativos y cuidando el balance entre la participación interna y las capacidades operativas.
- d. La implementación de políticas y mecanismos claros para el aseguramiento de la calidad de sus recursos humanos. Al respecto, se destacan las políticas de selección

¹⁷ Acuerdo N° 52 Acreditación Institucional 2008. Ver Anexo N° 4.

de académicos y los mecanismos que regulan la carrera académica, mediante la organización de la carga de trabajo y evaluación del desempeño.

- e. La existencia de un estado financiero de la Universidad asentado sobre una gestión responsable que asegura las condiciones de estabilidad y liquidez necesarias para el cumplimiento del proyecto institucional.
- f. El crecimiento considerable y planificado de la infraestructura y los recursos de apoyo de la Universidad”.

A su vez, el acuerdo señala las siguientes debilidades de la Universidad:

- a. “Falta de generación de una política de perfeccionamiento académico en áreas de especialidad que complemente los avances realizados a la fecha de emisión del dictamen de acreditación.
- b. Dependencia excesiva de las proyecciones de crecimiento y desarrollo futuro de la institución del aumento de la matrícula, lo cual podría afectar el cumplimiento futuro de las distintas metas institucionales.
- c. Persistencia de debilidades en cuanto a la disponibilidad de bibliografía básica necesaria para el apoyo de los procesos formativos”.

Acciones de mejoramiento con posterioridad al acuerdo de acreditación de 2008:

- a. Establecimiento de la Contraloría de la Universidad, de manera que ésta contribuya a asegurar y supervisar la marcha interna de la institución. La instancia contralora fue creada en septiembre de 2010, dependiente del Directorio. Es un organismo autónomo encargado del control de la aplicación de la reglamentación y del debido uso de los recursos por parte de las autoridades, cuerpos colegiados y, en general, de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Esto se debe a la constatación hecha por las instancias superiores de la Universidad respecto de la complejidad que han cobrado los diversos procedimientos puestos en ejecución dentro de la institución y la variedad de normativas que se han establecido. Se trata, por consiguiente, no sólo de garantizar la existencia de los cuerpos procedimentales y reglamentarios que se han creado, sino de la efectiva y correcta aplicación de los mismos.
- b. Fortalecimiento y ampliación del fondo de apoyo a los académicos para participar en seminarios, encuentros y congresos.
- c. Creación de un sistema de apoyo a los docentes que otorga facilidades para la realización de programas de magíster y doctorados, tanto internos como en otras universidades, en concordancia con lo establecido en la carrera académica. En el caso de programas de postgrado internos, se establecen importantes rebajas arancelarias.

4.1.2. En materia de docencia de pregrado:

Sobre este punto, el acuerdo destaca las siguientes fortalezas de la Universidad:

- a. “Existencia de un modelo de docencia de pregrado orientado por los propósitos de la Universidad, lo que se refleja en la consistencia de ofertas de carreras y sus respectivos currículos. Asimismo, dicho modelo está respaldado por políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que se expresan en la decisión de acreditar sus carreras, en el proceso de modificación curricular y en la existencia de apoyo a los estudiantes.
- b. La creación y apertura de carreras está sujeta a un procedimiento normado, el que considera las inversiones necesarias en términos de infraestructura y recursos y la participación de las diversas instancias académicas de toma de decisión.
- c. Dotación académica suficiente en número, calificación y dedicación, para las carreras de la Universidad. Se reconoce que la institución se encontraba en proceso de incrementar su número de jornadas completas.
- d. Implementación en curso de un sistema de seguimiento de egresados que aporta información relevante sobre su desempeño laboral y requerimientos de educación continua, el que puede ser usado con fines de investigación y retroalimentación de los procesos docentes”.

Por otra parte, el acuerdo destaca la siguiente debilidad:

- a. “La institución aún no habría formalizado su modelo, lo cual impide que éste se constituya en un referente sistemático para el desarrollo de los procesos educativos”.

Acciones de mejoramiento con posterioridad al acuerdo de acreditación de 2008:

- a. Revisión y actualización de las mallas de diversas carreras, de manera de racionalizarlas y ajustarlas mejor a los requerimientos que demanda el mercado laboral a los nuevos profesionales.
- b. Realización de nuevas contrataciones de docentes para cumplir con el estándar planteado a los pares evaluadores respecto del número de docentes contratados en las diversas modalidades de jornada, esto es, en proporción 3:1.
- c. Actualización del sistema de evaluación docente y puesta en ejecución a partir de 2011. Se perfeccionaron los instrumentos de evaluación, se informatizó el procedimiento y se incluyó la autoevaluación docente.

- d. Establecimiento de un mecanismo para sistematizar y operacionalizar el modelo educativo, tarea asignada a la Unidad de Desarrollo de la Docencia dependiente de la Vicerrectoría Académica, la que se efectuó todo el año 2010 y se está socializando en el 2011.
- e. Creación y puesta en marcha de un Fondo para la Innovación y Desarrollo de la Docencia, dependiente de la Vicerrectoría Académica (junio de 2011), en la línea de investigación en/para la docencia, orientado a:
 - e.1. Generar cambios en las estrategias y/o en los principios que sustentan la docencia, sea a nivel teórico o práctico, que tengan por objeto incrementar el nivel de aprendizaje de los estudiantes, en coherencia con el Modelo Educativo de nuestra Universidad.
 - e.2. Potenciar los aprendizajes de los estudiantes mediante el diseño e implementación de proyectos de innovación pedagógica que impliquen innovaciones sustantivas en las prácticas docentes, en coherencia con el modelo educativo institucional.
- f. Creación de la Dirección de Postgrado, hacia fines del año 2009, como la instancia encargada de realizar la gestión y coordinación de los programas de postgrado y diplomados. A dicha Dirección de Postgrado le corresponde, principalmente, supervisar el desarrollo de los programas de postgrado y diplomados ofrecidos por la Universidad, procurar el uso de sinergias que contribuyan a un desarrollo más eficiente y eficaz de los diversos programas, y explorar y promover nuevas oportunidades de desarrollo de éstos.
- g. Generación de aulas virtuales. De acuerdo con los propósitos planteados en el anterior informe de autoevaluación institucional de 2008, a partir de enero de 2010 la Universidad puso en ejecución un programa denominado de “implementación de aulas virtuales” destinado a aprovechar y poner a disposición de los procesos de enseñanza los recursos tecnológicos de que dispone la institución. Mediante ellos se facilita y fortalece la comunicación y el diálogo entre docentes y alumnos y el acceso a materiales docentes de diversa naturaleza. Con el fin de implementar el sistema, la Universidad contrató desde el inicio del programa a un profesional especializado en e-learning y se realizaron sesiones de capacitación dirigidas a docentes y alumnos.
- h. Creación del Departamento de Estudios Generales. Las cátedras básicas de la UAHC se crearon como parte del proceso de innovación académica llevado a cabo en esta Universidad en el periodo 2000-2005. La gestión, coordinación y supervisión de las cátedras básicas fue encomendada a partir de 2010 a un Departamento de Estudios Generales creado para este propósito. De este modo, se dio estructura formal al conjunto de cátedras básicas y se reconoció que ellas conformaban una unidad con su propia proyección académica y cognitiva, aunque sin desconocer su rol de servicio a la formación de los estudiantes de las diversas escuelas de la Universidad.

- i. Fortalecimiento de la Investigación. La Universidad sigue destinando anualmente recursos a su programa de financiamiento de los llamados “Núcleos Temáticos de Investigación” (NTI), iniciativa que recoge las inquietudes de docentes y alumnos en el ámbito de la investigación y contribuye significativamente a apoyar la docencia, porque promueve la *participación* conjunta de docentes y estudiantes. En algunos casos constituye una instancia previa a la presentación de proyectos a concursos FONDECYT y a otras fuentes externas de financiamiento.
- j. La Universidad reconoce que la posibilidad de publicar constituye un importante estímulo al quehacer académico entre sus docentes. En razón de ello, sólo en el año 2010 se publicaron siete revistas y en el bienio 2009-2010 se financió la publicación de nueve libros escritos por docentes de la institución.
- k. En el campo de la extensión, se han ampliado los fondos concursables para los proyectos internos de las distintas escuelas. Junto con ello, el nuevo Plan Estratégico 2011-2015 define la creación de una dirección de esta área en el mediano plazo.

4.2. El proceso de acreditación de carreras de pregrado implementado entre el 2009 y 2011 y sus perspectivas posteriores.

4.2.1. Plan de acreditación de carreras

En paralelo a la adopción de las medidas derivadas del proceso de acreditación de 2008, la Universidad optó por implementar un plan sistemático de acreditación de las carreras de pregrado pues, al momento de la acreditación del 2008 contaba solamente con la carrera de Pedagogía en Educación Básica, la que había sido acreditada por tres años.

Este plan buscaba fortalecer y asegurar calidad a nivel de cada carrera, considerando que ya no eran suficiente medidas globales de mejoramiento institucional, sino que debían complementarse con medidas específicas para cada escuela o carrera.

Como primera fase para el año 2009, atendiendo la obligatoriedad de su acreditación, el plan contempló incluir a la totalidad de las carreras de educación.

En una segunda etapa del plan, comenzó la acreditación voluntaria de las carreras del Área de Ciencias Sociales, que se concretó el año 2010 con Trabajo Social y Antropología.

La tercera fase contempla lograr la acreditación, durante el año 2011, de las carreras de Sociología, Licenciatura en Historia y Psicología, la segunda acreditación de la carrera de Educación Básica y la nueva presentación a acreditación de la carrera de Pedagogía en Música.

La cuarta fase contempla, para el año 2012, la acreditación de las carreras de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y Periodismo, así como la segunda acreditación correspondiente a las carreras de educación cuyo periodo de acreditación finalice ese año.

En una quinta fase, se aspira a acreditar en el año 2013 las carreras de Derecho y de Administración Pública, así como las segundas acreditaciones que correspondieren.

Por lo tanto, este plan de mejoramiento de la calidad a nivel de pregrado busca llegar, en un plazo que va desde el año 2008 al 2013, a la acreditación de un 80 % del total de carreras de la Universidad.

4.2.2. Evaluación y aprendizajes de la primera y segunda fase del plan (2008-2010).

Una evaluación de la primera y segunda fase de este plan, a partir de los dictámenes de acreditación¹⁸, nos permite concluir que las principales fortalezas de las carreras acreditadas son:

- Un perfil de egreso claro y coherente con la misión y visión institucional.
- Planes de estudios y propuesta curricular coherente con ese perfil de egreso.
- Cuerpo directivo y de docentes idóneos académicamente.
- Una estructura organizacional y financiera adecuada que asegura el funcionamiento de las carreras.
- Una comunidad participativa y con identidad.
- En dos carreras se lograron 5 años de acreditación, en otras dos carreras se lograron 4 años de acreditación, y en cinco carreras se lograron 3 años de acreditación (lo que da una media de acreditación de 3,7 años).

Las principales debilidades detectadas en estos informes son:

- Insuficiencia de número de docentes contratados y personal de apoyo.
- Insuficiencia de infraestructura.

¹⁸ Dictámenes de Acreditación de carreras. Ver Apéndice N° 6.

- Insuficiencia de equipamiento.
- Débil vínculo con el medio y visibilidad.

Tanto las fortalezas como las debilidades detectadas en los procesos de acreditación por carreras son coherentes con el informe de acreditación del 2008, dando una visión detallada de las unidades académicas, lo que permite la toma de decisiones.

4.3. Participación y convivencia de los diferentes sectores de la comunidad universitaria.

El periodo inmediatamente posterior a la acreditación del año 2008 instaló la necesidad de llegar a un acuerdo armonioso de toda la comunidad universitaria, en orden a impulsar medidas para dar el salto cualitativo que requiere Universidad en su desarrollo, dentro del marco de la compleja y competitiva realidad del sistema de educación superior en el país.

4.3.1. Una base para formular el nuevo plan estratégico:

Esto llevó a crear una instancia temporal de discusión, diagnóstico y elaboración de propuestas, que permitiera el diálogo interactivo de los miembros del Directorio, del Consejo Superior y de la Rectoría. Así, en el mes de abril de 2009 se constituyó la denominada “Comisión Mixta”.

Esta Comisión, que funcionó hasta agosto de 2009, abordó su análisis y propuestas en una doble perspectiva: establecer procedimientos “hacia fuera”, que contribuyeran a ampliar la visibilidad institucional; y procedimientos “hacia adentro”, que fortalecieran la organización interna de la Universidad.

Lo más importante de esta Comisión es que estableció un diagnóstico inicial y determinó ciertas perspectivas de futuro que permitieron establecer las primeras líneas de orientación para la formulación del Plan Estratégico 2011-2015.

Con posterioridad a este acuerdo, que se tradujo en un documento llamado Propuestas de desarrollo estratégico y bases para el plan 2011-2015, se inició la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad para el período 2011-2015¹⁹.

19 Plan Estratégico 2011-2015. Ver Anexo N° 8.

4.3.2. Una mirada consensuada para potenciar la participación:

Por otro lado, uno de los grandes desafíos del periodo fue buscar una redefinición consensuada de las funciones y atribuciones de los principales cuerpos colectivos y autoridades unipersonales de la Universidad y su generación democrática.

Para enfrentar este desafío y propiciar un cambio se creó, a instancias del Directorio, en el segundo semestre de 2010, una comisión para elaborar una propuesta de gobierno y democratización de la Universidad. A partir del reconocimiento de que la comunidad universitaria es triestamental, se conformó la comisión con representantes de todos los estamentos y todas las instancias colegiadas directivas de la universidad.

En concreto, a dicha comisión se le asignó las siguientes funciones principales:

- Elaborar una propuesta de procedimiento para el nombramiento de las autoridades máximas de la Universidad.
- Elaborar una propuesta de modificación de estatutos y reglamento orgánico.
- Proponer mecanismos de perfeccionamiento de la participación de los diversos estamentos de la Universidad.²⁰

Esta comisión se viene reuniendo regularmente y, de acuerdo con su programa de trabajo, debe entregar su propuesta en el segundo semestre de 2011.

4.3.3. Una comunidad organizada y participativa:

En el ámbito estamental, funcionan actualmente dos organizaciones dentro de la Universidad, a saber:

4.3.3.1. Asociación de Académicos.

Las relaciones con los profesores se concretan en la Asociación de Académicos, creada el año 2006. Existe un trabajo conjunto de la Rectoría con esta asociación, especialmente en la implementación de la carrera académica, los programas de apoyo a la formación y los temas de remuneraciones.

20 Actas Consejo Superior. Ver Apéndice N° 7.

La existencia de una asociación que agrupa a un número importante de académicos de la Universidad facilita la gestión institucional. En efecto, a través de ella se mejoran los procesos de comunicación, pero además se homogenizan y socializan los procedimientos administrativos relativos a los recursos humanos y se eleva la calidad de la participación al interior de la institución.

4.3.3.2. Sindicato de Trabajadores.

Los vínculos con los trabajadores organizados se concretan a través de su sindicato. Esto ha permitido desarrollar una relación muy colaborativa, que se expresa en acuerdos sobre los reajustes anuales de remuneraciones y sobre la construcción de los elementos de una carrera funcionaria.

Como en el caso anterior, la existencia del sindicato contribuye a facilitar la gestión institucional, pues representa los intereses de un actor relevante de la comunidad. Así, se mejoran las comunicaciones, se facilita la implementación de procedimientos administrativos homogéneos relativos a la gestión de los recursos humanos del estamento administrativo, y su participación al interior de la institución cobra mayor calidad.

En resumen, la existencia de estas organizaciones representativas de los estamentos de la Universidad ha permitido la resolución adecuada de los conflictos y ha otorgado estabilidad a la institución.

4.4. La opción de la Universidad como proyecto distintivo.

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano se plantea a sí misma como una auténtica institución educacional, plural, laica y sin fines de lucro, cuyo gobierno reside en la propia comunidad universitaria. En este sentido, todos los ingresos son destinados a financiar las actividades de la institución y a mejorar su infraestructura. Claramente, este rasgo nos pone en plena línea de coherencia con nuestra misión y visión y nos acerca a las demandas de calidad que presentan las universidades públicas.

La tarea institucional es otorgar la mejor calidad de su servicio educativo, sin dejar por eso de ser viable económicamente, lo cual se ha demostrado en los más de 20 años de funcionamiento.

El proyecto universitario de la Universidad se ha ido perfilando como una oportunidad de los sectores sociales más vulnerables para acceder a una educación universitaria de calidad, siendo coherente con su misión, visión y valores. En razón de ello, se contemplan adecuados

mecanismos compensatorios y de apoyo a los estudiantes, de manera de permitir un mayor éxito académico a estos sectores sociales.

Gran parte de los estudiantes de esta Universidad son la primera generación al interior de sus familias que acceden a la educación superior. Se ha expandido el crédito con aval del Estado, que en los hechos es un crédito mixto con aval de la Universidad, alcanzando en la actualidad casi a un 60% del total de estudiantes de esta institución. Se tiene, con ello, una forma concreta de apoyar ese acceso de los alumnos con talentos académicos y pertenecientes a los sectores más desfavorecidos de la sociedad.

Al mismo tiempo, el Modelo Educativo de esta Universidad, expresado en una propuesta curricular, está concebido y construido para compensar las necesidades educativas de ingreso que poseen nuestros estudiantes en determinadas competencias básicas para lograr el éxito académico.

4.5. Las perspectivas de desarrollo frente al futuro inmediato.

La Universidad presentó, en el periodo 2008 - 2010, una disminución del ritmo de crecimiento en el número de alumnos matriculados, unido a una ajustada infraestructura disponible, lo que limita la aplicación de una política de crecimiento sostenido. Esto ha llevado a deliberar en las distintas instancias de la institución acerca de cuáles podrían ser las perspectivas de desarrollo para la Universidad en un futuro inmediato. Las medidas que se tomen al respecto debieran considerar una intervención en la oferta educativa unida a un uso más racional de las instalaciones y equipamiento físicos.

De acuerdo con ello es necesario, en primer lugar, crear y fortalecer las carreras de pregrado que se dictan en el régimen vespertino, lo que debe unirse, al mismo tiempo, con un proceso de innovación curricular y metodológico que haga más atractivas estas carreras, incrementando las actividades lectivas no presenciales, especialmente a través del uso de las TIC. Para ello, se cuenta con los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios.

En segundo lugar, se reconoce que las posibilidades institucionales de oferta de programas de postgrado y diplomados están insuficientemente aprovechadas. Se trata de programas que también corresponden al régimen vespertino, en los cuales se percibe que existe demanda en áreas del conocimiento en las que esta Universidad cuenta con fortalezas frente a la competencia.

En tercer lugar, la Universidad ya ha incursionado en años anteriores en relación a programas de enseñanza técnica y ha realizado estudios sobre el tema²¹. Este conocimiento y experiencia

21 Como es el caso de PROEDUTEC de la Escuela de Educación.

puede ser aprovechado para contribuir, en el futuro, a la formación en este ámbito de competencias, en temas tales como emprendimiento, gestión, liderazgo, negociación, etc.

En cuarto lugar, la Universidad viene desarrollando en los últimos años un conjunto de carreras vinculadas al arte: Danza, Teatro y Música. Una tarea inmediata es la integración a este polo de la carrera de Cine, actualmente en convenio con la Escuela de Cine, y ampliar la oferta a otras disciplinas artísticas.

Por último, en relación a la Escuela de Educación se considera necesario estudiar la creación, a mediano plazo, de la carrera de Pedagogía en Inglés, lo que tendría a su vez un efecto sinérgico, porque permitiría instalar la enseñanza del idioma para todos los estudiantes de la Universidad, en concordancia creciente con las competencias requeridas a los profesionales en el mercado laboral.

4.6. Formulación del nuevo Plan Estratégico 2011-2015

A lo largo del segundo semestre del año 2010 y del primero del año 2011, la Universidad entró en un proceso de formulación de su Plan Estratégico 2011-2015. Se ajustó a una metodología participativa y sistemática, lo que le otorga mayores niveles de legitimación. Se trata de un plan de consolidación que acoge también nuevas iniciativas de desarrollo que pudieren surgir en el seno de la Universidad.²²

El Plan identifica cuatro ámbitos estratégicos que orientan el desarrollo de acciones, programas y proyectos entre 2011 y 2015:

- Formación integral de calidad.
- Investigación y creación artística en la UAHC.
- Vinculación permanente con el medio.
- Gestión institucional para el sostenimiento en el tiempo de la UAHC.

4.7. Una perspectiva para la autoevaluación institucional.

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano se ha propuesto y confirmado la Misión de ser una comunidad, con carácter pluralista y participativa, que busca contribuir de manera crítica al desarrollo del pensamiento, la cultura y la formación continua de profesionales comprometidos con los derechos humanos, la tolerancia, la democracia y la justicia, en

²² Plan Estratégico 2011-2015. Ver Anexo N° 8.

concordancia con los requerimientos del país. Por ello, busca favorecer la integración social, dándole oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes de bajos ingresos que posean las competencias mínimas exigidas. Junto con ello, en la Visión que recientemente ha decidido consolidar, la Universidad suma la relevancia de poseer un proyecto autónomo y sustentable que se constituya en un referente nacional reconocido en la formación integral de calidad, siendo una Universidad orientada a la producción del conocimiento y la creación artística.

En este contexto, interesa señalar que la Universidad Academia de Humanismo Cristiano da cuenta de esta Misión y Visión, lo que se evidencia operacionalmente en grandes acciones y áreas de desarrollo que la institución ha impulsado desde siempre.

Respecto de la integración social, la Universidad ha favorecido históricamente el acceso de personas de bajos ingresos a la educación superior. Esto se demuestra, año tras año, en los relativamente bajos aranceles que se ofrecen. En el detalle de este informe de autoevaluación se mostrará que la relación arancel-calidad que ha logrado construir la Universidad la sitúa no sólo como una posibilidad de acceso a la educación superior, sino, probablemente, como una de las mejores oportunidades de educación superior de calidad para personas de bajos ingresos. Esto se demuestra concretamente comparando los aranceles, la acreditación institucional, la acreditación de carreras y otros indicadores de distintas universidades.

El compromiso de la universidad con el otorgamiento de posibilidades a estudiantes socioeconómicamente desfavorecidos se constata en el 60% de estudiantes con Crédito con Aval del Estado (CAE). La proporción de estudiantes beneficiarios del CAE ha aumentado, por una parte, por un mayor número ingresado en los últimos procesos de admisión, pero también porque la Universidad ha logrado una importante retención de los estudiantes de cursos superiores. En efecto, considerando los puntajes de ingreso a nuestra casa de estudios y el porcentaje de estudiantes que pertenecen a los primeros quintiles en la estratificación socioeconómica, se puede apreciar que el trabajo de retención que se realiza es relevante, ya que logra tasas similares o ligeramente superiores al conjunto de universidades privadas del país, considerando que éstas trabajan, en promedio, con una población menos marginada socio-económicamente.

De lo anterior se desprende que la nivelación de competencias básicas que realiza la Universidad constituye una apuesta educativa que muestra resultados positivos, pese a no estar totalmente sistematizada. Es importante recordar, en este caso, que el trabajo de nivelación, tal como lo entiende la Universidad, promueve y desarrolla los cursos tradicionales orientados a la preparación para el estudio y el manejo de herramientas de lecto-escritura y, en ocasiones, de cálculo, pero suma a ellos las Cátedras Básicas, las que introducen a los estudiantes en las distintas concepciones sociales y metacognitivas del conocimiento social. Esto permite un avance significativo en la contextualización de las especialidades de las

carreras y de su rol como estudiantes e individuos en sociedad. Así, la nivelación de competencias de la Universidad no sólo mejora las posibilidades de integración de los estudiantes con las exigencias de las carreras, sino también su integración social.

Frente a estas condiciones y necesidades de nuestros estudiantes, la Universidad ofrece un volumen importante de descuentos y beneficios socioeconómicos, cuyo valor supera los 400 millones de pesos anuales, cifra significativa en relación a los parámetros del presupuesto institucional.

Por otro lado, el circuito formativo que comienza con el ingreso de los estudiantes se cierra en una primera etapa con su egreso y titulación. La Universidad puede mostrar aquí que realiza un trabajo académico adecuado sobre la base del análisis de las tasas de empleabilidad y a los tiempos de egreso y titulación. Los estudiantes que ingresaron con las dificultades educativas ya descritas, se convierten en profesionales en plazos apropiados, en general similares o menores a los del conjunto de universidades del país.

Tenemos certeza de que un porcentaje elevado de estudiantes se incorpora al mundo laboral en plazos prudentes, toda vez que la tasa de empleabilidad de la Universidad supera ligeramente la nacional, lo que constituye un motivo de orgullo, considerando la fragilidad de las redes laborales de nuestros egresados. Además, los empleadores de los estudiantes en práctica otorgan muy buenas referencias sobre el desempeño de éstos en sus organizaciones.

La Universidad cuenta con académicos de importante experiencia universitaria, con productividad académica probada y adecuadamente regulada y normada en la carrera académica.

En cuanto a la producción de conocimiento, la Universidad ha demostrado históricamente su vocación, que se evidencia en un número de publicaciones y recursos invertidos en investigaciones que es significativo considerando las dimensiones de la Universidad.

En la búsqueda de un equilibrio entre calidad académica y equilibrio financiero, los resultados en términos de desarrollo y sustentabilidad dan cuenta de un ejercicio satisfactorio, con balances financieros ajustados y excedentes que permiten la inversión.

V. Metodología de autoevaluación empleada

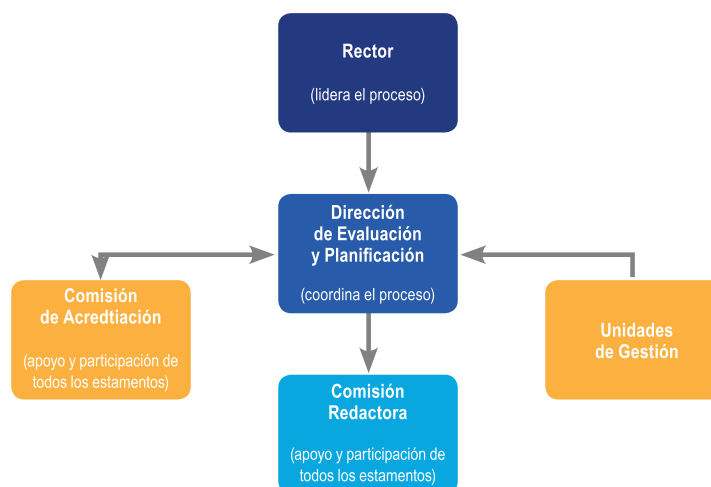
El proceso de autoevaluación desarrollado se configuró a partir de la siguiente estructura:

- a. el Rector y su equipo, encabezando el proceso,
- b. la Dirección de Planificación y Evaluación, apoyando técnicamente dicho proceso;
- c. y la Comisión de Acreditación, que garantiza la representatividad y socialización del mismo²³.

En la parte final, una Comisión Redactora, derivada de la Comisión de Acreditación, reunió todos los insumos y elaboró el informe final de Autoevaluación.

Estas instancias operaron articuladamente y contaron con el apoyo de todas las unidades de gestión de la Universidad en la generación y análisis de información, en la perspectiva de dar validez y participación al proceso autoevaluativo.

El siguiente esquema resume lo anterior:



²³ Conformada por representantes de todos los estamentos, esto es, Directorio, Consejo Superior, Rectoría, DPE, estudiantes, académicos y funcionarios.

Dentro de las tareas que se coordinaron en este proceso, se resaltan las siguientes:

1. Conformación de la Comisión de Acreditación
2. Elaboración y aprobación de un plan de trabajo para construir el Informe de Autoevaluación.
3. Diseño y aprobación de la estructura del el Informe de Autoevaluación.
4. Definición y especificación de los requerimientos de datos
5. Difusión permanente en la comunidad del trabajo autoevaluativo²⁴
6. Revisión de la documentación existente
7. Definición de informantes claves y delimitación de las muestras
8. Diseño y preparación de los instrumentos para recoger información
9. Aplicación de los instrumentos y sistematización de la información
10. Validación del modelo de estándares e indicadores
11. Preparación y redacción del informe
12. Revisión y mejoramiento del informe
13. Elaboración y validación del Plan de mejoramiento
14. Elaboración final del informe
15. Entrega del informe a la CNA

Queda pendiente, a partir de ahora:

1. Socialización del informe
2. Visita de los pares evaluadores
3. Pronunciamiento de acreditación de la CNA
4. Análisis institucional del dictamen de acreditación entregado por la CNA.
5. Articulación de los resultados de la autoevaluación con la gestión institucional habitual.

²⁴ Se recurre para ello a la página web y al Boletín de la Academia, con números dedicados especialmente a la difusión de los procesos de acreditación de la institución.

Desde un punto de vista metodológico, se recuperaron y perfeccionaron los criterios, estándares e indicadores del proceso autoevaluativo anterior. Esto significa que los aspectos de evaluación establecidos por la CNA son la guía del presente proceso realizado. Como se señaló en dicha oportunidad, estos aspectos fueron ajustados a nuestra realidad y son los que hemos llamado criterios de evaluación.

En el esquema adjunto se expone la forma en que se sistematizó y analizó la información, incluyendo los cinco ámbitos de evaluación definidos por la Universidad que fueron aplicados en cada uno de los criterios que guiaron el análisis. Estos ámbitos son:

- a. Estándar
- b. Existencia de políticas y mecanismos formales
- c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores
- d. Fortalezas y debilidades
- e. Líneas de mejoramiento.

Estos ámbitos de evaluación se utilizaron tanto en lo que concierne a los criterios de gestión institucional como de la docencia de pregrado.

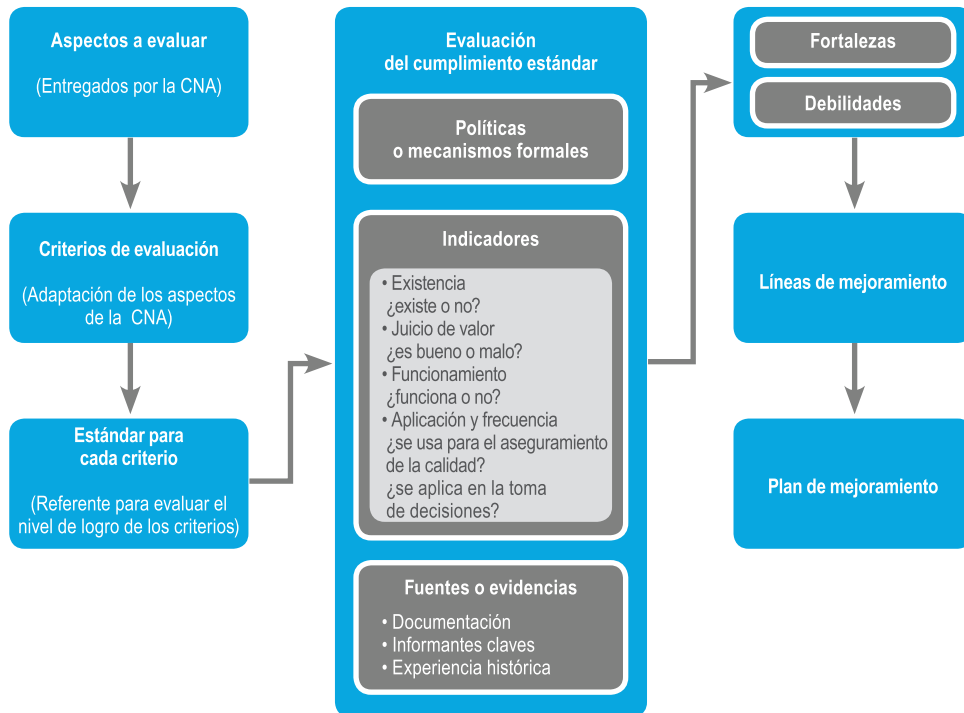
Los estándares constituyen el nivel de desempeño o de logro que se pretende alcanzar en relación a cada criterio. Su evaluación y grado de cumplimiento se llevó a cabo mediante el estudio de las políticas y mecanismos formales existentes, así como del análisis de los indicadores obtenidos a través de evidencias cualitativa o cuantitativa. Ello permitió monitorear el cumplimiento del criterio respectivo.

Para el análisis de estos indicadores se consideraron, en la mayor parte de los casos, los siguientes elementos: existencia; juicios de valor; funcionamiento; aplicación y frecuencia de uso para el aseguramiento de la calidad y la toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos, se identifican las principales fortalezas y debilidades que llevaron a cumplir o no el estándar deseado.

Luego, identificadas las debilidades, se procedió a determinar las líneas de mejoramiento contenidas, finalmente, en el Plan de Mejoramiento institucional.

Un esquema que sintetiza lo señalado, es el siguiente:



La matriz de autoevaluación siguiente expone los criterios de evaluación definidos por la Universidad, adaptados de los aspectos de evaluación establecidos por la CNA. La Universidad considera que estos criterios responden de mejor manera a la estructura y organización de la gestión de la institución y permiten articular adecuadamente con lo establecido en el Plan Estratégico vigente.

Aspectos a evaluar (CNA)	Criterios de evaluación (UAHC)
Gestión institucional	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura y organización institucional 2. Sistema de gobierno 3. Normas y procedimientos asociados a la selección contratación y evaluación del personal directivo, académico y administrativo 4. Planificación, ejecución y control de recursos materiales y financieros en función de los propósitos y fines institucionales 5. Mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste a las prioridades de desarrollo definidas por la institución 6. Disponibilidad de la información necesaria para responder a los requerimientos de la gestión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión, propósitos, objetivos y metas institucionales 2. Gobierno y administración: Estructura, organigrama, funciones 3. Desarrollo institucional: planificación, evaluación, toma de decisiones. Diagnósticos externos e internos. Desarrollo de sistemas de información 4. Recursos humanos: académicos y administrativos 5. Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico material y recursos académicos 6. Recursos financieros
Docencia de pregrado	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y provisión de carreras y programas y su pertinencia. Apertura de sedes. Definición y revisión de perfiles de egreso. Diseño curricular. Asignación de recursos y seguimiento de los resultados 2. Procesos de enseñanza. Selección, admisión, métodos pedagógicos, evaluación de los aprendizajes, uso de TIC 3. Dotación académica docente. Reclutamiento, evaluación, perfeccionamiento y renovación 4. Estudiantes. Progresión, servicios, seguimiento de egresados 5. Uso de la investigación para mejorar la docencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación entre definición de propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado en cuanto a las áreas de conocimiento cubiertas y las que se espera incorporar en el futuro, los tipos de programas, la población objetivo y la cobertura geográfica 2. Procesos utilizados para la definición de perfiles de egreso, el diseño y actualización curricular, y la asignación de recursos (docentes, didácticos, físicos y financieros) a los programas ofrecidos 3. Sistemas de evaluación de la docencia, proceso de selección y admisión, evaluación de los aprendizajes y uso de tecnologías 4. Dotación del cuerpo académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, desarrollo y renovación 5. Evaluación del servicio prestado a los estudiantes: progresión, servicios, seguimiento de egresados 6. Investigación como insumo para mejorar la docencia.

VI. Autoevaluación de la Gestión Institucional

Como se señaló anteriormente, para cada uno de los criterios de autoevaluación se definieron estándares e indicadores, lo que se muestra a continuación:

Criterios definidos por la Universidad	Estándares	Indicadores
1) Misión, Visión, Principios y Valores	La institución posee Misión, Visión, Principios y Valores declarados formalmente y de manera explícita. Cuenta con mecanismos que permiten su operacionalización, seguimiento, ajuste y socialización, dado que son conocidos y compartidos ampliamente por la comunidad universitaria.	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de Misión, Visión, principios y valores institucionales Existencia de mecanismos de revisión y ajuste de Misión, Visión, Principios y Valores institucionales. Grado de conocimiento de la Misión, Visión, Principios y Valores institucionales por parte de los docentes, administrativos y estudiantes y egresados. Nivel de uso de la Misión, Visión, Principios y Valores de la institución para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario
2) Gobierno y administración: Estructura, organigrama, funciones	La institución cuenta con reglamentos conocidos de uso generalizado, que orientan, junto con su estrategia, su estructura organizativa	<ol style="list-style-type: none"> Grado de conocimiento de las normativas al interior de la comunidad Existencia de estructura e instancias de gobierno y participación Coherencia entre la estrategia de desarrollo y la estructura organizacional Nivel de aplicación de procedimientos formales
3) Planificación, Evaluación y Control	La Universidad orienta sus acciones y decisiones a partir de su estrategia de desarrollo institucional, la cual es apoyada por la estructura organizacional y sistemas de información de la Universidad.	<ol style="list-style-type: none"> Grado de incidencia de la Dirección de Planificación y Evaluación en la dirección estratégica Existencia y grado de conocimiento del Plan Estratégico Institucional Grado de cumplimiento del Plan Estratégico Existencia y nivel de implementación de Planes Operativos Anuales Nivel de coherencia entre los Planes Operativos Anuales y el Plan Estratégico
4) Gestión de la Información, análisis y toma de decisiones	La Universidad orienta sus decisiones a partir de procedimientos de gestión de la información, la cual es apoyada por sistemas de información eficientes, con un adecuado manejo de información del entorno	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de procedimientos de análisis institucional. Nivel de uso de los procedimientos de gestión de información y análisis para la toma de decisiones.

<p>5) Recursos humanos: académicos y administrativos</p>	<p>La Universidad propicia un desarrollo de su personal académico y administrativo con miras al mejoramiento de la docencia y de sus servicios de apoyo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de mecanismos de selección y contratación 2. Dotación académica y administrativa 3. Utilización de mecanismos de evaluación, promoción y perfeccionamiento académico y administrativo 4. Niveles de satisfacción de los funcionarios con la institución 5. Niveles de satisfacción de los docentes con la institución
<p>6) Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico material y recursos académicos</p>	<p>La Universidad establece mecanismos para asegurar la calidad, cantidad, diversidad y actualización de su infraestructura, equipamiento y material de apoyo pedagógico</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura 2. Recursos de Biblioteca 3. Laboratorios de computación
<p>7) Recursos financieros</p>	<p>La institución administra sus recursos financieros de modo eficiente, en concordancia con su estrategia, buscando satisfacer los requerimientos de las distintas unidades, con vistas a la Misión y Propósitos institucionales y la sustentabilidad de su proyecto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excedente institucional 2. Políticas de reinversión de excedentes 3. Presupuestos y flujos de caja 4. Planes de inversión 5. Evolución de resultados y margen de contribución por Área 6. Evolución de costos por alumno 7. Montos de ingresos por matrícula y aranceles de estudiantes

A continuación se presenta y analiza el proceso autoevaluativo realizado para cada criterio.

Criterio 1: Misión, Visión, Principios y Valores

a. Presentación del estándar

La institución posee Misión, Visión, Principios y Valores declarados formalmente y de manera explícita. Cuenta con mecanismos que permiten su operacionalización, seguimiento, ajuste y socialización, dado que son conocidos y compartidos ampliamente por la comunidad universitaria.

La misión, la visión, los principios y los valores están definidos por la institución a partir de una reflexión permanente. En ella participan los actores de esta Universidad, generando el debate necesario para que su formulación y posteriores ajustes tengan el consenso requerido como componente central del quehacer institucional.

La misión y los propósitos declarados representan la base sobre la cual se sustenta el trabajo de la Universidad, proporcionando la identidad de la institución y las orientaciones necesarias para la toma de decisiones. Ellos determinan la estructura y contenido de los planes estratégicos, de los programas y de los proyectos que se generan en las diversas unidades de la institución.

b. Existencia de políticas y mecanismos formales para la operacionalización de la misión, la visión, los principios y los valores.

En la Universidad existen mecanismos formales para asegurar el cumplimiento y fortalecimiento de los propósitos institucionales y su aplicación se lleva a cabo de manera sistemática. Éstos están destinados a permitir la formulación de la misión y propósitos institucionales y su seguimiento, socialización e incorporación a la toma de decisiones. Los mecanismos de operacionalización vigentes en la actualidad tienen la siguiente expresión:

- El Plan Estratégico Institucional es considerado como un instrumento de gestión que da sustento al proyecto institucional en que se definen la misión, visión, principios y valores de la Universidad.
- Una estructura de gobierno que permite asegurar la incorporación de la misión y los propósitos institucionales en la toma de decisiones.
- La toma de decisiones se realiza en un clima que permite la participación de todos los estamentos de la Universidad, donde la máxima instancia de discusión y decisión de los temas relevantes para la institución es el Consejo Superior Universitario.

- El seguimiento permanente del proyecto institucional a cargo de la Dirección de Planificación y Evaluación mediante la evaluación sistemática de la gestión de las unidades académicas y administrativas.
- Una política comunicacional como medio de socialización y difusión de la misión y propósitos institucionales.

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento del estándar fijado, la institución ha definido los siguientes indicadores:

1. Existencia de misión, visión, principios y valores institucionales.
2. Existencia de mecanismos de revisión y ajuste de la misión, visión, principios y valores institucionales.
3. Grado de conocimiento de la misión, visión, principios y valores institucionales por parte de los docentes, administrativos, estudiantes y egresados.
4. Nivel de uso de la misión y propósitos institucionales para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario.

A continuación se analiza cada uno de ellos.

Indicador 1: Existencia de Misión, Visión, Principios y Valores Institucionales.

Las primeras formulaciones de los propósitos institucionales se expresan en sus actas fundacionales del año 1988, lo que se refuerza en las modificaciones realizadas a los estatutos el año 2004.

La formulación actualmente vigente de la misión institucional es la siguiente: ²⁵

Misión de la Universidad:

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano es una comunidad de académicos, estudiantes y funcionarios, con carácter pluralista y participativo, que busca contribuir de manera crítica al desarrollo del pensamiento, la cultura y la formación continua de profesionales comprometidos con los derechos humanos, la tolerancia, la democracia y la justicia, en concordancia con los requerimientos del país. A la vez, busca constituirse en un espacio que favorezca la integración social, dándole oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes de bajos ingreso que posean las competencias mínimas exigidas.

A su vez, la Visión Institucional se plantea en los siguientes términos:²⁶

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano aspira ser una Universidad con un proyecto autónomo y sustentable que se constituya en un referente nacional reconocido en la formación integral de calidad, especializados en las áreas de educación, ciencias sociales y artes, con un desarrollo eficaz e innovador de la docencia de pregrado y postgrado. Una Universidad orientada a la producción del conocimiento y la creación artística a través de la investigación, las publicaciones y la extensión, comprometidos con la promoción y defensa de los derechos humanos y la democracia como sustentos de la convivencia, el desarrollo y la justicia social, teniendo amplios vínculos con la sociedad civil, el Estado y otras instituciones de educación.

²⁵ Tomadas del Plan Estratégico 2011-2015.

²⁶ *Ibíd.*

Los valores y principios esenciales que guían a esta Universidad son los siguientes:

1. La promoción y defensa de los derechos humanos, de la tolerancia y de la justicia social, como imperativos básicos de la convivencia y desarrollo social.
2. La Universidad concebida como una entidad con vocación pública y auténticamente sin fines de lucro, animada por una permanente reflexión acerca del rol de la educación superior en la sociedad.
3. El fomento de formas de pensar crítico, abierto a la diversidad y que permitan el desarrollo de autonomías.
4. La búsqueda de una excelencia en la docencia, en la investigación, en la extensión y en la creación artística, esto es, en toda la gestión y el quehacer de la institución.
5. El compromiso con un desarrollo sustentable e incluyente de todos los sectores sociales, con especial énfasis en la búsqueda de la equidad y en la eliminación de todo tipo de discriminación, especialmente de género y/o étnica.
6. La valorización y promoción de la participación de todos los estamentos de la comunidad universitaria en los diferentes niveles de su organización.

En suma, la Universidad cuenta con un corpus valórico claro y conocido que, en articulación con su Visión y Misión, sostienen la identidad institucional y orientan las distintas prácticas que se realizan.

Indicador 2: *Existencia de mecanismos de revisión y ajuste de misión, visión, principios y valores institucionales.*

En el desarrollo de la institución, hay algunos hitos históricos fundamentales en donde se producen revisiones y, a veces, ajustes significativos a la misión, visión y principios y valores que guían su marcha.

Entre estos hitos cabe destacar los siguientes:

- a. la obtención de la autonomía en el año 1999,
- b. los acuerdos del Claustro universitario triestamental del año 2000,
- c. la evaluación externa realizada por una misión académica de la Université Catholique de Louvain en el año 2001,

- d. la elaboración de las orientaciones estratégicas 2001-2005, en las que se plantea por primera vez la misión, visión, principios y valores con una mirada estratégica,
- e. los acuerdos del Claustro universitario de 2006 que permiten constituir una reflexión y debate amplios en torno a temas relevantes para la Universidad,
- f. el primer proceso de acreditación institucional del año 2005,
- g. la elaboración y ejecución del plan estratégico 2006-2010,
- h. el segundo proceso de acreditación institucional de 2008;
- i. y la construcción del nuevo plan estratégico 2011-2015.

Es interesante señalar que en todo este desarrollo, más que cambios sustanciales se constata una mantención de la misión, visión, principios y valores, y los ajustes incorporados tienen relación con aspectos de forma y no de fondo. No obstante ello, este resultado obedece a una profunda reflexión sobre estos aspectos que guían el quehacer de la Universidad.

Indicador 3: *Grado de conocimiento de la misión, visión, principios y valores institucionales por parte de docentes, administrativos, estudiantes y egresados.*

La Universidad promueve el conocimiento de la misión, visión, principios y valores al interior de sus diversos estamentos. Para ello, actúa proactivamente a través de los siguientes procedimientos:

- La misión, visión, principios y valores se dan a conocer a través de materiales impresos de la institución: boletines, folletos, página web, etc..
- La misión de la Universidad se publicita en carteles dispuestos en diversos lugares del recinto universitario.
- El debate y la reflexión sobre estos aspectos fundamentales están presentes en jornadas, reuniones de trabajo, instancias de planificación, de programación y de formulación del Plan Estratégico de la Universidad y sus modificaciones.
- Los mismos aspectos se incluyen en materiales promocionales de admisión de nuevos estudiantes.

En la encuesta realizada en 2010, un 85,6% del total de docentes participantes declara conocer la misión.²⁷ La misma encuesta reveló que el 93,7% se siente orgulloso de ser docente de esta Universidad, lo que permite inferir que comparten los principios y valores declarados, lo que indicaría una alta adhesión hacia el proyecto institucional.

Respecto de los funcionarios administrativos y de servicios, la situación es muy similar, dado que más del 90% manifiesta conocer la misión institucional y cuando se profundiza preguntando si la comparten plenamente, el 90,2% indica estar de acuerdo y muy de acuerdo, lo que implica un alto porcentaje de adhesión.²⁸ A su vez, el 93,4% de los funcionarios que respondieron la encuesta, afirma sentirse orgulloso de trabajar en esta institución, lo que implica reconocer que existe una valoración positiva respecto de ella.

Según los estudiantes una de las fortalezas que posee la Universidad, es contar con una misión clara y consecuente. Uno de los valores que más destacan es la capacidad de desarrollar en ellos pensamiento crítico, así como también su aporte a la sociedad chilena con una mirada transformadora. El 80% considera que la Universidad posee un carácter pluralista y participativo²⁹. A su vez, el 84% afirma que contribuye de manera crítica al desarrollo del pensamiento y la cultura nacional.

Los titulados de esta Universidad reconocen en ella la formación de un perfil identificable que distingue a sus titulados de los de otras universidades. Un 77,3% sostiene la idea de que esta Universidad “es un espacio educativo con una mirada abierta y pluralista, que hace del pensamiento crítico un sello formativo de su docencia.”³⁰ Al consultarles sobre si la Universidad, “se compromete con la promoción y defensa de los derechos humanos y de la democracia, como imperativos básicos de convivencia y desarrollo entre las personas”, el 95% indica que existen efectivamente mecanismos como las Cátedras Básicas que cooperan en el cumplimiento de estos compromisos. Un 82,9% de ellos se manifiesta de acuerdo que la Universidad “se compromete con un desarrollo sustentable e incluyente de todos los sectores del país, con especial énfasis en la equidad y en la eliminación de todo tipo de discriminación, especialmente de género y étnico”³¹.

En síntesis, es posible afirmar que existe un alto grado de conocimiento de la misión, visión, principios y valores de la Universidad, los cuales, además de conocidos, son compartidos ampliamente por la comunidad universitaria.

27 Informe Encuesta Docentes 2010. Dirección de Planificación y Evaluación. Ver Anexo N° 9.

28 Informe Encuesta Funcionarios 2010. Dirección de Planificación y Evaluación. Ver Anexo N° 10.

29 Informe Encuesta Estudiantes 2010. Dirección de Planificación y Evaluación. Ver Anexo N° 11.

30 Encuesta a Titulados 2010. Unidad de Desarrollo de la Docencia. Ver Anexo N° 12.

31 *Ibíd.*

Indicador 4: *Nivel de uso de la Misión y Propósitos institucionales para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario.*

Como anteriormente se ha mencionado, la misión y propósitos institucionales están presentes en todos sus ámbitos, actúan como una carta de navegación e impregnan la toma de decisiones.

La misión y los enunciados de propósitos están presentes en documentos y declaraciones de la institución, en instancias de gestión y en el funcionamiento cotidiano. A manera de ejemplo, a continuación se señalan algunas instancias donde se utiliza la misión y los propósitos institucionales para el desarrollo de esta Universidad.

a. Uso en el modelo educativo.

La misión, visión, principios y valores se encuentran íntimamente vinculados al modelo educativo de esta Universidad orientando la docencia, de manera de generar concordancia y consistencia al proyecto en su conjunto. Los principios que orientan el modelo educativo de la Universidad, “no son neutrales ni universales, ofrecen una mirada contextualizada, propia y crítica de la sociedad y la educación actual.”³² En este sentido, la Universidad ha sido capaz de explicitar su opción educativa crítico-transformadora, la que se relaciona con el marco entregado por la declaración de principios institucionales.

b. Uso en el funcionamiento interno.

La decisión de crear la Comisión de Democratización, como una instancia propositiva para ahondar los procesos participativos en el funcionamiento institucional, responde a una vinculación con los valores defendidos por la Universidad. La comunidad universitaria ha asumido que en todas las propuestas y proyectos a desarrollar deben estar contenidos los principios y valores que ella ha hecho explícitos.

c. Uso en el alcance de la acción educativa.

La decisión, expresamente manifestada, de captar a estudiantes de sectores sociales desfavorecidos y que poseen los niveles académicos adecuados, ha posicionado a esta Universidad entre las instituciones que presentan aranceles bajos, sin desmerecer la calidad

³² Ver documento: Apuntes Docentes, “Modelo Educativo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano Parámetros Fundantes y Elementos Contextuales. Ver Anexo N° 6.

del servicio ni incurrir en desajustes financieros. Desde sus comienzos y a lo largo de su historia, la Universidad ha podido mantener esto como uno de los focos principales de sus preocupaciones y aspira a mantener esta orientación en el futuro.

Al cruzar el monto de los aranceles y calidad (acreditación), el siguiente cuadro da cuenta del lugar que ocupa la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en comparación con otras.

Cuadro N° 2:
Lugar relativo que ocupa la UAHC según monto del arancel 2010 (Región Metropolitana)
(Carreras acreditadas por la UAHC y en proceso de acreditación)

Carrera	Número de instituciones que dictan la carrera en RM.	Lugar que ocupa la UAHC según monto del arancel (del más bajo al más alto)	Lugar que ocupa la UAHC entre universidades acreditadas según monto del arancel (del más bajo al más alto)	Lugar que ocupa la UAHC entre carreras acreditadas según monto del arancel (del más bajo al más alto)
Acreditadas				
Antropología	2	1	1	1
Trabajo Social	20	8	6	2
Pedagogía en Historia	3	1	1	1
Pedagogía. Básica	10	4	4	3
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	3	2	2	2
Pedagogía en Educación de Párvulos	9	3	3	3
Pedagogía Diferencial	5	2	2	2
Pedagogía en Matemática y Estadística	3	1	1	1
En proceso de acreditación				
Licenciatura en Historia	7	1	1	1
Psicología	25	9	7	1
Sociología	9	3	3	2
Pedagogía en Música	3	3	2	2

Fuente: Base Histórica CNED. INDICES 2011.

Del análisis de este cuadro es posible inferir que esta Universidad pertenece al segmento de universidades de la Región Metropolitana con aranceles más bajos, lo que beneficia justamente a aquellos estudiantes de bajos recursos que cumplen con los requisitos mínimos para ingresar a esta casa de estudios.

En efecto, de las universidades acreditadas nuestra Universidad es la que presenta aranceles más bajos para sus carreras, salvo Trabajo Social y Psicología. Si sólo se consideran las carreras acreditadas, se tiene que ninguna de las carreras dictadas por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se mueve por fuera de los tres primeros lugares de bajo costo de sus aranceles.

En suma, la Universidad demuestra un alto nivel de uso de la Misión y Propósitos institucionales para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario, tanto en sus dimensiones estrictamente formativas como en las del ámbito de la gestión institucional. Estos conceptos están presentes en docentes, funcionarios, estudiantes y egresados.

d. Principales fortalezas y debilidades del criterio

Dentro de las fortalezas se destacan:

1. Existencia de una misión, visión, principios y valores que representan la identidad de la institución.
2. Declaración explícita de los mismos y compartida ampliamente por la comunidad universitaria.
3. Existencia y aplicación sistemática de mecanismos para su operacionalización, seguimiento, ajuste y socialización.
4. La misión, visión, principios y valores son un aporte significativo al desarrollo no solo del área gestión sino al proyecto universitario en su conjunto.
5. La misión, visión, principios y valores se encuentran presentes en la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario.

Como aspecto a mejorar o debilidades, se destaca:

1. Es posible mejorar los mecanismos de participación a fin de involucrar a la mayor parte de la comunidad universitaria en la reflexión y análisis de nuestros principios orientadores.
2. La transmisión de los principios y valores todavía es insuficiente en el personal académico y no académico recién incorporado

e. Líneas de mejoramiento:

1. Consolidar el uso del sitio Intranet y la página web de la Universidad en la difusión de la misión, visión, principios y valores institucionales, especialmente en los procesos de inducción del personal administrativo y académico que se incorpore a la Universidad.
2. Establecer procedimientos, con plazos definidos, que faciliten la revisión y ajuste de la misión, visión, principios y valores, dentro de un marco participativo.

Criterio 2: Gobierno y administración: Estructura, organigrama, funciones

a. Presentación del estándar

“La institución cuenta con reglamentos conocidos y de uso generalizado y que orientan, junto con su estrategia, su estructura organizativa”

b. Existencia de políticas y mecanismos formales

La Universidad ha generado, a través de un proceso que acompaña su crecimiento y desarrollo, una estructura de gobierno y organización que concilia los principios legales del sistema de enseñanza superior con un mecanismo de participación, a través de organismos colegiados establecidos en las Escuelas, Áreas y Consejo Superior Universitario.

Los procedimientos y responsabilidades del Directorio, de los órganos colegiados y de las autoridades unipersonales, están adecuadamente reglamentados. La composición y niveles de autoridad de la Universidad se encuentran establecidos en los Estatutos y en el Reglamento Orgánico de la Universidad.³³

El Reglamento Orgánico de la Universidad crea y formaliza el funcionamiento de las instancias de participación académica y estudiantil. En dicho instrumento se establecen explícitamente los cargos que integran el Consejo Superior Universitario, los Consejos Académicos de las Áreas, los Consejos de Escuela y los Consejos de Carrera cuando corresponda. Del mismo modo, fija claramente su forma de operar, estableciéndose el mínimo de reuniones, la generación de actas, el carácter de las sesiones extraordinarias y las funciones que les competen. También incorpora y regula la participación de los estudiantes en estos organismos colegiados.

c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento de su estándar, la institución ha definido los siguientes indicadores:

1. Grado de conocimiento de las normativas al interior de la comunidad
2. Existencia de estructura e instancias de gobierno y participación

³³ Reglamento Orgánico. Ver Anexo N° 7.

3. Coherencia entre la estrategia de desarrollo y la estructura organizacional
4. Nivel de aplicación de procedimientos formales

Indicador 1: *Grado de conocimiento de las normativas al interior de la comunidad*

Desde su fundación la institución se ha dotado de un cuerpo de normas para regular su funcionamiento y las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria. Estas normativas están en constante revisión para adecuarse a las necesidades del desarrollo de la Universidad. Es así como ha experimentado algunos cambios a través de los años, producto de los procesos democráticos y participativos en los organismos colegiados de funcionamiento regular (Consejo Superior Universitario, Consejos de Área y Consejos de Escuela) y en reuniones extraordinarias, como los claustros, en los que se realiza un balance global de la institución con una participación ampliada.

En el caso de los estudiantes, existe por parte de las autoridades de la Universidad una especial preocupación porque conozcan el Reglamento que los rige, disponible en la Página WEB institucional. Dicho cuerpo normativo se les entrega impreso al momento de matricularse; se cita toda vez que es pertinente tomar una medida en función de él, y se constata que los estudiantes efectivamente hacen referencia de él cuando pretenden negociar situaciones que les competen. Esto queda de manifiesto en la encuesta aplicada a los estudiantes en la que se les pregunta si saben a qué autoridad recurrir para la solución de sus problemas, observándose que un porcentaje importante de éstos declara que sí lo sabe, de modo que, implícitamente, están dando muestras de conocer la normativa interna que los regula³⁴.

Adicionalmente, desde el año 2005 hasta ahora, al comienzo de cada año académico, se realizan jornadas de iniciación con los estudiantes nuevos, durante las cuales se les presenta a las autoridades de la institución, se les informa sobre las unidades de gestión académica y de servicios, sus responsables y sus ubicaciones.

En consecuencia, se puede señalar que existe en la comunidad un alto grado de conocimiento sobre las normativas existentes.

34 Encuesta Estudiantes 2010. Ver Anexo N° 11.

Indicador 2: *Existencia de estructura e instancias de gobierno y participación*

La estructura de la Universidad se representa en el organigrama que es reflejo del Reglamento Orgánico presentado en páginas anteriores. En general, este organigrama con sus funciones y atribuciones es conocido por toda la comunidad académica y administrativa.

Al comparar el organigrama del año 2008³⁵ con el del 2010³⁶, los cambios más significativos que es posible destacar son los siguientes:

- Creación del Departamento de Estudios Generales, dependiente de Vicerrectoría Académica y encargado de la gestión académica de las cátedras básicas y de cursos de nivelación de competencias.
- Creación de una unidad de Contraloría, dependiente del Directorio, encargada del cumplimiento de los procedimientos y de su modificación o instalación cuando corresponda
- Creación de la Dirección de Planificación y Evaluación, encargada de conducir los procesos de formulación y evaluación de planes, programas y proyectos (incluidos los Planes Estratégicos y Planes Operativos Anuales, POA) y de acreditación institucional; además, asesora los procesos de acreditación de las diversas carreras.
- Creación de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, instancia formal de relación con los estudiantes y responsable de dar orientación y apoyo a las actividades extracurriculares que les compete (deportes, actividades artísticas, etc.).
- Suspensión temporal del funcionamiento del Área Estado, Economía y Gestión para llevar a cabo su proceso de reformulación. Mientras se realiza este proceso, el Consejo Superior decidió la integración provisoria de las Escuelas de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y de Gobierno y Gestión al Área de Ciencias Sociales.

La instancia superior de gobierno universitario es el Directorio. Este se reúne regularmente una vez al mes, en reuniones ordinarias. En estas reuniones se deciden y resuelven las materias de su competencia que están establecidas estatutariamente, todas las cuales han sido previamente informadas por los organismos académicos o administrativos de la institución.

35 Organigrama 2008. Ver Anexo N° 13.

36 Ver Organigrama 2010. Página N° 31.

Al mismo tiempo, el contacto permanente de la mesa del Directorio³⁷ y la institución asegura el seguimiento, la continuidad y enlace con la Rectoría y las autoridades.

De acuerdo a los estatutos, el Consejo Superior Universitario es el principal organismo académico colegiado de la Universidad, al que le compete formular políticas y planes de desarrollo académico, un plan anual de actividades, realizar comentarios y sugerencias respecto del presupuesto y proponer la creación o supresión de carreras, todo lo cual se somete a la decisión del Directorio, a través de la Rectoría.

En la práctica el Directorio ha delegado de manera permanente las decisiones relativas a la conducción académica de la Universidad al Rector y al Consejo Superior. Esta situación de hecho está siendo revisada y es parte de la agenda de trabajo de la Comisión de Democratización para la institucionalización de nuevas relaciones del Directorio con Rectoría y el Consejo Superior.

Por su parte, los Consejos Académicos de Área elaboran y proponen al Consejo Superior Universitario políticas de desarrollo del Área, políticas específicas de docencia, investigación y extensión, creación de programas especiales y formulan el plan operativo del Área. Finalmente, los Consejos de Escuela proponen al Área sus políticas de desarrollo y realizan su programación y evaluación anual-semestral; asesoran además al Director de Escuela en materias que éste presente a su consideración y resuelven las apelaciones de los estudiantes.

Como instancias independientes, no incorporadas a la estructura de la Universidad, funcionan la Asociación de Académicos (que agrupa a parte de éstos), el Sindicato de Trabajadores (que agrupa a funcionarios administrativos y de servicios principalmente) y los centros de estudiantes de algunas escuelas.

En suma, la estructura existe, las diversas instancias de gobierno funcionan regular y adecuadamente y la institución se caracteriza por un alto nivel de participación en sus procesos internos.

Indicador 3: *Coherencia entre la estrategia de desarrollo y la estructura organizacional*

La estrategia de desarrollo está registrada en el Plan Estratégico de Desarrollo 2011-2015, el que incorpora el aprendizaje obtenido de la experiencia anterior y la historia de los últimos tres años. Sobre su base se ha llegado a una formulación más realista, más acorde con

³⁷ La mesa del Directorio está integrada por el Presidente y Vicepresidente del Directorio de la Universidad.

los compromisos que pueden asumir las diferentes unidades de la estructura organizacional y más adaptable a las exigencias que pudiera ir dictando la coyuntura.

En su estructura, la institución va creciendo orgánicamente, conforme a una dinámica que se va adaptando a las necesidades de su evolución. El Directorio, el Consejo Superior Universitario, los Consejos Académicos de Área y los Consejos de Escuela, así como las instancias de la autoridad superior (Rectoría, Comité de Rectoría) se reúnen periódica y sistemáticamente. En ellas se van observando los cambios en la marcha de la institución, el avance de los objetivos estratégicos y específicos, así como la coyuntura y requerimientos de las nuevas etapas que se enfrentan. De esta manera, hay una retroalimentación permanente que marca las modificaciones organizacionales que se van adoptando en cada fase de su desarrollo.

En síntesis, la evaluación permanente del funcionamiento de la estructura y los procesos de dirección estratégica en la cual se inspira la Universidad han demostrado la coherencia, en tanto dinamismo, entre la estrategia de desarrollo y la estructura organizacional.

Indicador 4: Nivel de aplicación de procedimientos formales

Los Estatutos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano³⁸ definen los fines y objetivos de la institución, los socios, los órganos de administración, asamblea general, Directorio, autoridades unipersonales, el otorgamiento de grados y títulos profesionales y el patrimonio de la Universidad.

El Reglamento Orgánico, a su vez, contiene los aspectos de reglamentación de los estatutos y un mayor detalle de la orgánica institucional, tales como: el Consejo Superior Universitario, Consejo Académico de Área, Directores de Área, Consejos de Escuela, Directores de Escuela y Jefes de Carrera, personal académico y organizaciones de estudiantes³⁹. Adicionalmente, existe una serie de reglamentos específicos relacionados con unidades o instancias particulares⁴⁰: Carrera Académica, Concursos de Profesores y Ayudantes, Reglamento de Ayudantes), Reglamento de Estudiantes de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Biblioteca, Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, entre otros.

38 Estatutos UAHC. Ver Apéndice N° 8.

39 Reglamento Orgánico, Ver Anexo N° 7.

40 Reglamentos Específicos. Ver Apéndice N° 5.

Por otra parte, el Manual de Procedimientos de la Universidad establecido en el año 2005, el que se limitaba a describir las tareas y funciones de las unidades administrativas, está actualmente en un proceso de actualización y reformulación⁴¹. En esta reformulación de procedimientos ha ocupado un papel relevante la Contraloría de la Universidad creada el año 2010.

En consecuencia, existe un nivel satisfactorio de funcionamiento de los procedimientos que están regulados por la normativa institucional.

d. Principales fortalezas y debilidades del criterio

En cuanto a las fortalezas del criterio, podemos señalar las siguientes:

1. Desde sus inicios la Universidad cuenta con un cuerpo de normas explícitas que regulan su actuar. En ellas se establecen las instancias de gobierno universitario y precisan claramente las funciones, atribuciones y responsabilidades de las unidades que la componen. La reglamentación institucional es conocida y respetada por todos los estamentos.
2. La estructura organizativa responde a las necesidades y a la estrategia de desarrollo de la Universidad.
3. Existe un ambiente favorable a la participación y al diálogo, reflejado principalmente en las instancias colegiadas existentes. La Universidad propicia el diálogo y lo estimula.

En cuanto a las debilidades es necesario mencionar:

1. Insuficiente conocimiento y aplicación de la actualización del Manual de Procedimientos.
2. Falta una mayor concordancia entre los reglamentos generales y los particulares.

41 Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos. Ver Apéndice N° 9.

e. Líneas de Mejoramiento:

1. Difundir y socializar en las instancias de gestión de la Universidad la actualización del Manual de Procedimientos.
2. La Secretaría General y la Asesoría Jurídica deberán realizar un estudio técnico de compatibilización reglamentaria.

Criterio 3: Planificación, Evaluación y Control.

a. Presentación del estándar

“La Universidad orienta sus decisiones a partir de su estrategia de desarrollo institucional, la cual es apoyada por la estructura organizacional y sistemas de información de la Universidad.”

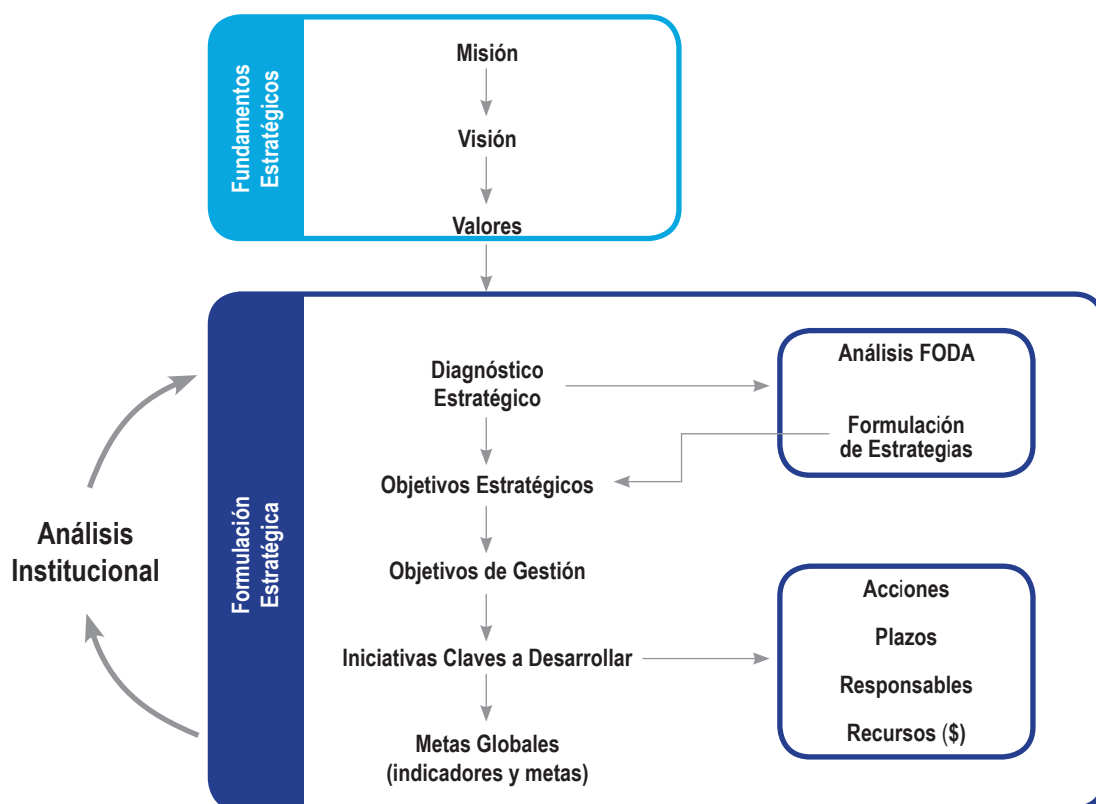
b. Existencia de políticas y mecanismos formales.

La política estratégica de la Universidad es apoyada por herramientas y metodologías de planificación y control de gestión y se manifiesta en los planes estratégicos y los planes operativos anuales que ha producido y gestionado en los últimos años.

Específicamente, la política de gestión de la Universidad declara la búsqueda de *efectividad de la gestión institucional universitaria, incentivando una actualización permanente de las capacidades de gestión en nuestro capital humano.*

Esta política implica que la Universidad diseña su modelo de planificación estratégica siguiendo el esquema que se presenta a continuación:

Gráfico N° 1. Modelo de Planificación Estratégica.



La Universidad Academia de Humanismo Cristiano ha construido este año su Plan Estratégico Institucional 2011-2015, que da continuidad al esfuerzo que se inició formalmente en 2006 con el Plan que estuvo vigente hasta el año recién pasado.

La responsabilidad institucional para la formulación de este Plan Estratégico 2011-2015 ha recaído en la Dirección de Planificación y Evaluación, aunque ella es el resultado de un proceso participativo que comprometió a todas las unidades de la Universidad.

En la evaluación del Plan Estratégico anterior, tarea que fue abordada por esta Dirección como paso previo a la formulación del nuevo Plan, ha sido posible observar los avances de la institución y los elementos que por distintas razones no pudieron desarrollarse tal como estaba previsto.

Para esta Dirección ha resultado fundamental estar a cargo de los procesos de acreditación institucional y de apoyar los procesos de acreditación de carrera, lo que permite vincular

los procesos de gestión de información para las autoevaluaciones que son parte de los procesos de acreditación, con los de evaluación del Plan Estratégico. Por otra parte, permite a la Universidad tener una única unidad a cargo de dar seguimiento a los distintos planes de mejoramiento que se proponen en las acreditaciones y a los planes de acción contemplados en el Plan Estratégico.

Los Planes Operativos Anuales (POA) son otro instrumento de planificación y, como su nombre lo indica, tienen una vigencia anual. Las unidades desarrollan los POA en concordancia con el Plan Estratégico Institucional, para lo que proponen un plan con objetivos, metas, indicadores, acciones, responsables y plazos breves. La evaluación de los POA para la asignación de los recursos dispuestos en el presupuesto anual es realizada por una comisión académica presidida por el Vicerrector e integrada por los directores de Área y el Director de Administración y Finanzas.

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores

1. Grado de incidencia de la Dirección de Planificación y Evaluación en la dirección estratégica
2. Existencia y grado de conocimiento del Plan Estratégico Institucional
3. Grado de cumplimiento del Plan Estratégico
4. Existencia y nivel de implementación de los Planes Operativos Anuales
5. Nivel de coherencia entre los Planes Operativos Anuales y el Plan Estratégico

Indicador 1: *Grado de incidencia de la Dirección de Planificación y Evaluación en la dirección estratégica*

El quehacer de la Dirección de Planificación y Evaluación, dependiente de Rectoría, puede expresarse a través del siguiente esquema:

Gráfico N° 2. Funciones Clave Dirección de Planificación y Evaluación.



- **Análisis:** en éste ámbito la Dirección tiene como objetivo fundamental asegurar procesos de autoevaluación permanentes de la institución a partir de sus propios resultados y en contraste con el entorno. Debe observar las tendencias de la Educación Superior nacional, de las universidades y de las carreras en términos estadísticos generales, su composición, la distribución de carreras y programas, el mercado laboral relevante para la Universidad y las características socio-económicas de los estudiantes. Esto comprende estudios más específicos según áreas de conocimiento y ejercicio profesional.
- **Estrategia:** Implica guiar y apoyar los procesos de planificación, tanto institucional como de unidades administrativas, de escuelas y carreras. Ello involucra asumir fundamentalmente las siguientes tareas: guiar metodológicamente la construcción del plan estratégico de la Universidad, asesorar técnicamente la revisión y actualización de los distintos aspectos estratégicos de la Universidad, tales como la misión, visión, valores, objetivos, metas y acciones y apoyar la implementación de planes de desarrollo estratégico a nivel de carreras y unidades de apoyo o de gestión de la Universidad.

- **Operación:** la Dirección debe asesorar técnicamente la construcción de PMG de cada unidad administrativa y de POA para cada unidad académica de la Universidad.
- **Control:** corresponde a esta Dirección recabar y centralizar información respecto del nivel de avance o cumplimiento de las acciones trazadas en el Plan Estratégico Institucional y en los planes estratégicos de unidades académicas y administrativas. Controlar el nivel de cumplimiento de los POA de cada unidad y el nivel de avance o cumplimiento de las acciones contempladas en los planes de mejoramiento resultantes de la acreditación institucional y de carreras.

Indicador 2: *Existencia y grado de conocimiento del Plan Estratégico Institucional*

En relación al Plan Estratégico anterior, el nuevo Plan Estratégico 2011-2015 obedeció en su formulación a un proceso participativo, con una metodología diseñada para asegurar un resultado que llevara a contar con un instrumento de gestión para las diferentes unidades de la institución. De acuerdo con ello, se hizo un esfuerzo para que las diferentes partes del mismo pudieran ser fácilmente explicitadas y se pudiera orientar sus criterios de evaluación.

Por otra parte, los resultados de la evaluación del Plan Estratégico anterior han sido informados a las autoridades de la Universidad y ha servido de insumo para la construcción del nuevo Plan Estratégico 2011 – 2015.

Este segundo Plan, como se ha dicho anteriormente, consolida en la Universidad la modalidad de desarrollo estratégico. La institución ha logrado un nivel de madurez en su planificación estratégica al constituirse en un procedimiento al que se la ha dado seguimiento y continuidad.

Las evaluaciones del Plan Estratégico anterior han contado con difusión de los procedimientos que involucra y de los resultados de sus evaluaciones en el Comité de Acreditación y en los Consejos de Área.

El nuevo Plan Estratégico fue difundido en un número especial del Boletín de la Academia⁴². Por otra parte, el Plan Estratégico se encuentra en la página web de la Universidad.

42 Boletín Academia N° 119 junio 2011. Ver Anexo N° 14.

A esto se suma el hecho que las escuelas y carreras lo conocen, ya que deben utilizarlo para elaborar sus POA.

En síntesis, la Universidad viene planificando estratégicamente desde el año 2006 y existe una preocupación creciente para que los planes estratégicos sean conocidos en los diferentes estamentos de ésta.

Indicador 3: Grado de cumplimiento del Plan Estratégico

El Plan Estratégico 2006-2010, cuya vigencia acaba de concluir, consta de tres ejes de desarrollo que fueron evaluados separadamente. Cada uno tiene sus méritos, más allá de la relevancia mayor que pudiera dársele al primer eje por su vinculación con los aspectos académicos.

El primer eje de “Fortalecimiento y diversificación de la propuesta académica” muestra un significativo grado de logro, observándose un desempeño cercano al óptimo en el cumplimiento de los objetivos con relación a lo planificado. Este es el eje mejor evaluado, por el nivel de desarrollo que alcanzó en el periodo.

Los ejes “Fortalecimiento de estructura y procesos de gestión” y “Desarrollo de la visibilidad y proyección institucional” tuvieron desarrollos moderados por lo que se les ha dado mayor relevancia en el nuevo Plan Estratégico 2011-2015, entendiendo que se encuentran con algún nivel de rezago en relación a lo planificado⁴³.

En síntesis, el Plan logró su propósito de orientar el desarrollo de la Universidad desde una perspectiva de planificación estratégica mostrando niveles de satisfactorios de cumplimiento.

43 Plan Estratégico 2011-2015. Ver Anexo N° 8.

Indicador 4: Existencia y nivel de implementación de los Planes Operativos Anuales

El año 2002 se iniciaron los procesos de planificación operativa anual en la que participaron las unidades académicas y administrativas. Este proceso ha ido cobrando nuevas dinámicas en la articulación con las orientaciones estratégicas institucionales.

En la Universidad, todas las unidades académicas y de gestión presentan cada año su Plan Operativo; a través de este instrumento las unidades explicitan sus objetivos estratégicos para el mediano plazo y los objetivos generales y específicos para el año en curso. Adicionalmente, las unidades académicas presentan los objetivos por área de desarrollo: docencia, investigación, publicaciones, extensión, difusión y las actividades de prestación de servicios y otros que la unidad considere relevantes. Este instrumento recoge, además, las necesidades materiales de las unidades para el logro de sus objetivos.

El año 2009 se establece que las unidades administrativas deberán elaborar y presentar Planes de Mejoramiento de la Gestión⁴⁴ (PMG), acorde con sus objetivos de desarrollo y coherentes con los institucionales.

Los POA se evalúan anualmente⁴⁵, en términos del cumplimiento de las actividades. A partir de una matriz de autoevaluación de cada unidad, la Dirección de Planificación y Evaluación realiza una sistematización de estas autoevaluaciones y propone criterios para la asignación de fondos.

En conclusión, los POA y los PMG constituyen el principal insumo para incorporar al presupuesto institucional aquellas actividades adicionales planificadas por las unidades académicas y administrativas, existiendo un alto nivel de implementación de estos instrumentos y un seguimiento continuo de las actividades comprometidas.

44 Formato de PMG. Ver Anexo N° 15.

45 Formato de evaluación POA. Ver Anexo N° 16.

Indicador 5: *Nivel de coherencia entre los Planes Operativos Anuales y el Plan Estratégico*

Los POA⁴⁶ y los PMG recogen las metas contenidas en el Plan Estratégico Institucional. La coherencia entre los POA y el Plan estratégico está obligada por la misma estructura de los POA, que exige el planteamiento de objetivos estratégicos a tres años. Éstos fueron construidos por cada unidad en 2008 para regir el periodo comprendido entre ese año y el 2010.

En los POA 2011 se ha solicitado a las unidades la elaboración de objetivos estratégicos que abarquen los años 2011 a 2013. Estos objetivos son analizados por la Dirección de Planificación y Evaluación para advertir su coherencia interna y que efectivamente estén alineados con los objetivos propuestos en el Plan Estratégico institucional.

En suma, el nivel de coherencia entre el POA y el Plan Estratégico es adecuado y permite desarrollar una dirección estratégica satisfactoria.

d. Principales fortalezas y debilidades del criterio:

Dentro de las fortalezas se señala:

1. Se cuenta con un Plan Estratégico 2011 – 2015 elaborado e implementado a partir de la construcción del Plan Estratégico anterior y de su evaluación. La Universidad muestra un desarrollo significativo en su capacidad de planificación estratégica respecto del 2008.
2. Las Escuelas han desarrollado en sus POA una visión congruente con el Plan Estratégico de la Universidad. Lo mismo cabe para las unidades administrativas en la elaboración de sus PMG.
3. La Dirección de Planificación y Evaluación ha avanzado en su consolidación, sobre todo a partir de los resultados en los procesos de acreditación institucional y de carreras que ha acompañado, los cuales han sido relevantes para instalar una lógica de gestión que se orienta estratégicamente y que permite entender la evaluación como parte del mejoramiento institucional.

46 POA 2011. Ver Apéndice N° 10.

Entre las debilidades se debe mencionar:

1. El sistema de control de gestión, orientado al seguimiento de indicadores claves, requiere de un mayor desarrollo en su implementación.
2. Los sistemas de evaluación todavía se limitan en una parte importante a determinar el cumplimiento de actividades, sin profundizar en el cumplimiento de metas y su calidad.

e. Líneas de mejoramiento:

1. Capacitación al personal vinculado con el control de gestión y la provisión de información para alimentar los indicadores de gestión. También se debe capacitar a autoridades y directivos para que desarrollen una relación útil con el control de gestión.
2. Difusión del trabajo de desarrollo estratégico y de control de gestión de la Universidad orientado al mejoramiento de la calidad. Aunque el proceso de construcción del Plan estratégico ha sido participativo y ha contado con la presencia de los representantes de todos los estamentos, se debe reforzar la labor de difusión para facilitar el conocimiento de las orientaciones de la Universidad por parte de todos los integrantes de la comunidad universitaria.
3. Avanzar en el establecimiento de procedimientos de evaluación enfocados al cumplimiento de metas y al mejoramiento de la calidad.

Criterio 4: Gestión de la información, análisis y toma de decisiones.

a. Presentación del estándar

“La Universidad orienta sus decisiones a partir de procedimientos de gestión de la información, la cual es apoyada por sistemas de información eficientes, con un adecuado manejo de información del entorno.”

b. Existencia de políticas y mecanismos formales

La Universidad ha experimentado avances en la forma de generar, procesar, validar y presentar información a las distintas unidades que representan el gobierno universitario. La necesidad de asegurar la calidad de la información se ha instalado principalmente a partir de las exigencias de los procesos de acreditación de carreras en los últimos tres años, posteriores a la última acreditación institucional. De este modo, los mecanismos de gestión de la información han visto una evolución significativa desde el último proceso de acreditación institucional, que se refleja fundamentalmente en la comunicación de los distintos sistemas de registro, almacenamiento y procesamiento de los datos.

Por otra parte, se mantiene la generación de informes de gestión administrativa y académica hacia el Consejo Superior Universitario, Consejos de Área y a los Consejos de Escuela, con la innovación que estos informes se producen regularmente, como parte del proceso de gestión de la información general de la Universidad.

En cuanto al soporte informático de la gestión de información, la Universidad continúa operando con los softwares especializados para cada área. El sistema ERP U+ integra la información de las unidades de Admisión, Secretaría Académica, Registro Curricular y Tesorería. En el área de Recursos Humanos la Universidad utiliza Payroll, software especializado en la gestión de personal, remuneraciones y honorarios. En el área de finanzas, Contabilidad utiliza el sistema ERP Softland, que recibe la centralización de la información de todos los demás softwares antes mencionados para el registro y el manejo contable y financiero.

Para la gestión de Biblioteca la institución cuenta con el software Alexandria, que apoya la administración (préstamos, ingreso de estudiantes, inventario), suscripciones a bases de datos para multiplicar las referencias en línea y sistema de internet desde el sitio Web de la Universidad donde se puede revisar la colección. Biblioteca ocupa también el software

de Registro Curricular (U+) para evaluar la situación de los estudiantes en el momento de solicitud de préstamos.

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores

Los indicadores contemplados en la evaluación de este criterio son los siguientes:

1. Existencia de procedimientos de análisis institucional
2. Nivel de uso de los procedimientos de gestión de información y análisis para la toma de decisiones

Indicador 1: Existencia de procedimientos de análisis institucional

c.1. Respecto del análisis de información interna de la Universidad:

Las unidades de Informática y de Registro Curricular, junto con la DPE, han establecido un triángulo de gestión de información que ordena las solicitudes y respuestas a las unidades académicas. Registro Curricular aporta, desde la información que plasma en el sistema Betersoft, los datos detallados en las múltiples utilidades que permite el sistema en relación con los estudiantes, los docentes y la administración de los procesos académicos. La labor de la unidad de Informática es estructurar esos datos según los requerimientos de Registro Curricular, definidos en conjunto con la DPE, que aporta el criterio estratégico a la construcción de información. A partir de este triángulo, se ha actualizado y homogenizado el glosario que define cada concepto y se construyen y validan las bases de datos.

Este nuevo procedimiento para gestionar la información permite una toma de decisiones que ha mejorado en cuanto a la seguridad y veracidad de los datos en que se cimienta, ya sea académica o administrativa.

Respecto de la integración de los distintos sistemas de información, que presentaba debilidades según los pares evaluadores en el proceso de acreditación anterior, la Universidad viene desarrollando soluciones en dos niveles:

1º La DPE ha generado diagramas de flujos de información a partir de las trayectorias históricas de generación y solicitud de datos. En un trabajo que comenzó identificando emisores y receptores de distintas informaciones, se llegó a establecer conductos formales de

solicitud y respuesta que definen con claridad las responsabilidades respecto del registro, almacenamiento, procesamiento, control y emisión de datos e informes.

2º La unidad de Informática se encuentra, desde 2010, en la primera etapa de desarrollo de un sistema ERP que permite la comunicación e integración de los distintos sistemas informáticos que existen actualmente en la Universidad. El propósito es lograr un sistema integrado de información administrativo-académica, con un horizonte de dos años para que se encuentre completamente operativo. El desarrollo comenzó con el proceso de ingreso de solicitudes especiales del sistema de Registro Curricular, orientado a integrar sistemas y procedimientos para mejorar la calidad de vida universitaria del estudiante, disminuyendo la cantidad de trámites que debían realizarse presencialmente.

Desde la perspectiva de la recolección de información interna, la institución realiza todos los años encuestas a los distintos estamentos de la Universidad que tienen por objetivo identificar las fortalezas y debilidades que ellos detectan⁴⁷. Además, producto de la instalación de procesos de acreditación a nivel de carreras, se han realizado encuestas y focus groups que sirven de insumo para el diagnóstico interno que se trabaja a nivel de Consejos de Escuela. Es importante recordar que la mitad de las carreras se encuentra o ha pasado por algún proceso de acreditación, por lo que la información que se tiene a partir de esos procesos ha crecido en su representatividad desde 2007 hasta ahora.

Estas encuestas se realizan con el mismo sistema on-line que permitió, en otros estamentos, porcentajes de respuesta por sobre el 90% el año 2010. De esta manera, la información que se obtiene actualmente de los estudiantes cuenta con una representatividad creciente y significativa. Por otra parte, se han mejorado los instrumentos, perfeccionando la recolección de datos de caracterización general y adicionando herramientas de diagnóstico psicosocial y de estilos de aprendizaje⁴⁸.

c.2. Respetto del análisis de información del entorno:

El análisis del mercado de la educación superior es realizado por la Universidad, de acuerdo con sus necesidades específicas de información, aprovechando además datos disponibles en los distintos sistemas relacionados con la educación básica, media y superior⁴⁹, la que viene mejorando significativamente en los últimos años respecto de su cantidad, calidad y confiabilidad.

47 Encuestas 2010. Ver Apéndice N° 11.

48 *Ibíd.*

49 SIES, Indices, Universia, CPEIP, etc.

En los últimos años, el diseño de nuevos programas descansa en estudios del entorno de los respectivos proyectos realizados inicialmente por cada escuela, lo que desemboca en el diseño de una propuesta estructurada y pertinente. Esa propuesta se analiza en conjunto con la Dirección de Administración y Finanzas y la unidad de Admisión. De este modo, las instancias académicas que deben decidir sobre dichos programas cuentan con la información requerida para apoyar esa decisión.

Se puede concluir, de acuerdo con lo señalado, que la institución cuenta con las políticas, mecanismos y sistemas de información necesarios para la toma de decisiones.

Indicador 2: Nivel de uso de los procedimientos de gestión de información y análisis para la toma de decisiones.

En las instancias de decisión de la Universidad, unipersonales o colectivas, las determinaciones se toman sobre la base de información generada en diferentes niveles y unidades. La tendencia es la generación de indicadores de gestión cada vez más variados, de acuerdo con los requerimientos institucionales y la producción de informes con una frecuencia regular.

A continuación, se presenta un cuadro que muestra las unidades que generan informes para la toma de decisiones de la Universidad, las unidades receptoras y el carácter de esta información.

Cuadro N° 3. Fuentes y usos de los principales informes regulares generados en la UAHC			
Unidad que procesa y presenta la información	Informe	Autoridades colegiadas o unipersonales que utilizan la información	Carácter de la información
Dirección de Administración y Finanzas	Balance anual	Directorio	Decisiones financieras de carácter global
	Presupuesto anual	Consejo Superior Universitario Directorio	Asignación de recursos
	Ejecución presupuestaria	Directorio Consejo Superior Universitario	Asignación de recursos
	Evolución de gasto por centros de costos	Directorio Consejo Superior Universitario Rector Áreas, Escuelas y Carreras	Asignación de recursos. Decisiones de inversión y gasto.

Unidad de Admisión y Promoción	Informe diario de la evolución del proceso de admisión	Consejo Superior Universitario Áreas, Escuelas y Carreras	Asignación de recursos para publicidad y reforzamiento del sistema de Admisión
	Informe final de resultados del Proceso de Admisión del año	Consejo Superior Universitario Áreas, Escuelas y Carreras.	Asignación de recursos para publicidad. Elaboración de ajustes presupuestario. Ajustes a la programación académica.
Dirección de Asuntos Estudiantiles	Informe de gestión de la Dirección de Asuntos Estudiantiles.	Dirección de Administración y Finanzas DPE.	Asignación de recursos para actividades estudiantiles.
Dirección de Planificación y Evaluación.	Informe anual de control de gestión del Plan Estratégico	Rector Consejo Superior Universitario	Control de gestión hacia el desarrollo del Plan estratégico
	Informe de control de gestión de planes de mejoramiento de carreras.	Rector Consejo Superior Universitario Áreas y Escuelas	Control de gestión hacia el desarrollo de los planes de mejoramiento.
	Informe de evaluación de los POA.	Rector Vicerrector académico y Consejo Superior Universitario Áreas y Escuelas	Asignación de recursos y control de gestión orientado al desarrollo del Plan estratégico
	Informe de empleabilidad	Rector Vicerrector académico Consejo Superior Universitario Áreas y Escuelas	Evaluación de mallas curriculares y perfiles de egreso.
Biblioteca	Informe de gestión de Biblioteca	Consejo Superior Vicerrectoría Académica Áreas, Escuelas y Carreras	Asignación de recursos y comportamiento de lectura de estudiantes.
Unidad de Desarrollo de la Docencia	Informe de evaluación de la docencia	Vicerrectoría académica Consejo Superior Universitario Áreas, Escuelas y Carreras	Asignación de carga docente. Definición de áreas de capacitación.
Unidad de Comunicaciones	Informe de menciones en medios	Consejo Superior Universitario Rector	Definición de plan de medios. Asignación de recursos.
Registro Curricular	Informe regulares de estudiantes. Situación y promoción. Nóminas de estudiantes. Informes de titulados	Vicerrectoría Académica. Áreas, Escuelas y Carreras.	Gestión académica y estadísticas institucionales.

FUENTE: DPE, elaborado a partir de datos proporcionados por las diferentes unidades.

Como puede apreciarse, la Universidad tiene definidas las responsabilidades de procesamiento y generación de información regular para la toma de decisiones en diversos ámbi-

tos, lo que permite un tránsito fluido desde los hechos a su clasificación y registro, de ahí al análisis de la información disponible y el apoyo a las decisiones que la Universidad adopta para responder a los requerimientos internos y externos.

d. Principales fortalezas y debilidades del criterio

Entre las fortalezas es preciso señalar:

1. La Universidad ha organizado adecuadamente las labores relacionadas con la gestión de la información respecto de la situación de sus distintos estamentos e indicadores de gestión, así como en la organización de la responsabilidad de las unidades en el registro, almacenamiento, procesamiento y validación de información.
2. Los procedimientos han evolucionado, mejorando la integración que debe darse entre los distintos sistemas de soporte.
3. Las unidades que deben generar informes a partir de sistemas informáticos cuentan con sistemas adecuados para el registro y procesamiento de la información.
4. Los sistemas informáticos mantienen comunicación entre unidades, lo que permite integración de la información, operando con tiempos breves de respuesta hacia docentes y estudiantes. En particular, se cuenta con un sistema de registro curricular en línea que permite conocer inmediatamente la situación del estudiante por parte de las diferentes unidades que tienen acceso a él. Algo semejante sucede con la información financiera relativa a cada estudiante.

Como debilidades se pueden confirmar las siguientes:

1. El nivel de profundidad y de especificidad de los análisis del entorno es todavía insuficiente para dar cuenta de un mercado de la educación superior tan cambiante y competitivo.
2. El perfil de los equipos de gestión se ha concentrado en las dimensiones académicas más que en las de gestión, lo que ha dificultado el uso estratégico de la información para la toma de decisiones. Una gestión más tecnificada basada en información proporcionada por indicadores es aún insuficiente y debiera profundizarse, pero para que ello sea posible será necesario desarrollar programas de capacitación dirigidos a la plana ejecutiva de la Universidad.

e. Líneas de mejoramiento

1. En el nuevo Plan Estratégico de la Universidad ya se contempla la realización de estudios del entorno que complementen y profundicen el conocimiento que se tiene de éste y de quienes pertenecen a los grupos objetivo.
2. La Universidad debe continuar avanzando en la integración de los sistemas de información. A pesar de que estos funcionan adecuadamente, las proyecciones de crecimiento obligan a la Universidad a sofisticarlos para simplificar los procedimientos.
3. Es necesario desarrollar programas de capacitación dirigidos a los equipos de gestión, a fin de mejorar sus capacidades de uso de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Criterio 5: Recursos humanos: académicos y administrativos.

a. Presentación del estándar

“La Universidad propicia un desarrollo de su personal académico y administrativo con miras al mejoramiento de la docencia y de sus servicios de apoyo”

b. Existencia de políticas y mecanismos formales.

La gestión de recursos humanos en esta institución integra acciones de tipo administrativo, promoción, desarrollo, perfeccionamiento y evaluación, con el objetivo de consolidar un corpus de calidad y en permanente desarrollo.

Las decisiones relativas a la selección y contratación del personal académico surgen en las Escuelas a través de concursos públicos, tal como se encuentra señalado en el reglamento de carrera académica⁵⁰ y son sancionados por los Consejos de Área y Vicerrectoría Académica.

⁵⁰ Reglamento de Carrera Académica. Ver Anexo N° 17.

Las acciones dirigidas al personal administrativo se encuentran concentradas en la Unidad de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas, la que ha establecido mecanismos formales que contemplan la selección, contratación, capacitación, perfeccionamiento y evaluación permanente del personal de la institución.

La Universidad reconoce que la calidad y profesionalización de los docentes y de los administrativos son aspectos esenciales de la gestión de los recursos humanos, con una considerable incidencia en la formación de los estudiantes y en el fortalecimiento de la comunidad universitaria en su conjunto. El principio fundamental de provisión de los cargos, sean ellos docentes o administrativos, es el de la concursabilidad que, por lo general, está referida simultáneamente al ámbito interno de la institución o al externo a ella, aunque privilegiando la promoción interna de los recursos humanos como un signo claro en favor de potenciar permanentemente los recursos de calidad.

Por consiguiente y en términos más generales, es posible dar cuenta de la existencia de políticas y mecanismos formales en relación al personal docente y administrativo, las que operan en función de las necesidades institucionales.

c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores

Para dar cuenta del grado de cumplimiento del estándar, la institución ha considerado los siguientes indicadores:

1. Aplicación de mecanismos de selección y contratación.
2. Dotación académica y administrativa.
3. Utilización de mecanismos de evaluación, promoción y perfeccionamiento académico y administrativo.
4. Niveles de satisfacción de los funcionarios con la institución.
5. Niveles de satisfacción de los docentes con la institución.

Indicador 1: *Aplicación de mecanismos de selección y contratación*

Existen mecanismos formales de selección y contratación, los cuales se aplican en forma sistemática. En el caso del personal académico, estos mecanismos están descritos en el ya citado Reglamento de Carrera Académica.⁵¹ Dicho reglamento está referido a los cargos que deben someterse a concurso, requisitos mínimos para postular a ellos, convocatoria pública, conformación de la comisión de selección, resolución, apelaciones y nombramientos.

Le corresponde a cada Escuela construir el perfil de los académicos o docentes requeridos, enfatizando los aspectos relativos a la idoneidad del docente, su experiencia, los estudios formales que debe presentar y la productividad académica específica ligada al tema del curso a impartir (publicaciones e investigaciones preferentemente). Este sistema permite mantener la transparencia en el proceso de selección y actúa como un mecanismo para mejorar el nivel y calidad de la docencia, con efectos directos en los aprendizajes de los estudiantes. El proceso de selección culmina con el nombramiento, por vía de un decreto firmado por el Rector, siendo el instrumento interno que autoriza el pago de sus remuneraciones⁵².

El mecanismo anteriormente mencionado aporta estabilidad y permanencia por lo que, en general, la rotación del personal académico y docente es muy baja, y la incorporación –vía concurso- de nuevos académicos se ajusta a los ritmos generados por creación de nuevas cátedras o el retiro de los docentes.

El mecanismo administrativo de contratación se encuentra establecido en el Manual de Procedimientos⁵³ y se activa una vez que la unidad de Recursos Humanos recibe el decreto de nombramiento.

En el caso del personal administrativo, los mecanismos de selección y contratación se encuentran establecidos en el Manual de Procedimientos⁵⁴, el que describe, entre otras materias, el procedimiento que la unidad de Recursos Humanos debe adoptar en este caso. Al igual que con el proceso establecido para los docentes y académicos, la vía por la cual se selecciona al personal administrativo no académico, no directivo, es la del concurso, el que puede ser mediante llamado interno o público. En el año 2009 una comisión formada por la Dirección de la Universidad y representantes del Sindicato de Trabajadores estableció

51 *Ibíd.*

52 *Ibíd.*

53 Actualización Manual de Procedimientos. Ver Apéndice N° 9.

54 *Ibíd.*

un catastro de perfiles de cargos, a los que se asoció las remuneraciones en función de las características de éstos, su responsabilidad y nivel jerárquico.

En el caso del personal de servicios, especialmente del personal de aseo, la institución adoptó en el período de acreditación anterior la política de contratar a todos los trabajadores subcontratados de empresas que proporcionaban estos servicios a la Universidad, como una forma de superar la inequidad que existía y proporcionar mayor estabilidad a estos trabajadores.

Como conclusión, cabe señalar que la institución reconoce que los mecanismos de selección y contratación son utilizados, conocidos, respetados y valorados. Sin perjuicio de lo anterior, existe la percepción, principalmente de parte de los funcionarios administrativos, que hay poca información respecto de los procesos de concursabilidad establecidos. En este sentido, sólo el 42.3% de éstos percibe que los criterios de selección de personal son conocidos, lo que claramente constituye un aspecto a mejorar.

Indicador 2: Dotación académica y administrativa

Como muestra el cuadro siguiente, la planta docente se ha ampliado conforme a los requerimientos del quehacer institucional y en cumplimiento al compromiso del Plan Estratégico anterior de aumentar el número de docentes contratados.

Así, entre el año 2008 y el 2010 este número aumentó en un 17%. A su vez y en consonancia con lo anterior, el compromiso contraído de mejorar la relación entre docentes contratados respecto de los docentes a honorarios hasta llegar a una relación de 1 a 3 está lograda en el año 2010, con una relación de 2,9 docentes a honorarios por cada docente contratado. Se tiene así que el 25,8% de los docentes de la Universidad están contratados por la institución.

Cuadro N° 4: Docentes contratados y honorarios (2008 – 2010)			
Docentes contratados por tipo de jornada	2008	2009	2010
Jornada completa	29	35	37
3/4 de jornada	16	20	21
Media jornada	62	64	68
1/4 de jornada	4	4	4
Total académicos contratados	111	123	130
Docentes honorarios	371	395	374
Total	482	518	504

Fuente: Unidad de Recursos Humanos

Por su parte, el personal administrativo ha tenido un aumento de 11,2% entre los años 2008 y 2010:

Cuadro N° 5: Número de personal administrativo y de servicios según dependencia (2008-2010):			
	2008	2009	2010
Rectoría	14	13	15
Vicerrectoría Académica	25	22	30
Dirección de Administración y Finanzas	70	82	77
Otros	25	27	27
Total	134	144	149

Fuente: Unidad de Recursos Humanos

Se estima, por parte de las autoridades de la Universidad, que la dotación actual de personal docente y administrativo satisface las necesidades de la institución. Consultados los docentes en 2010 acerca de si el número de académicos es adecuado, el 41,3% respondió positivamente. En el caso de los funcionarios administrativos, el 51,1% dice estar de acuerdo con que la cantidad de funcionarios es la adecuada, a la vez que responden en un 70,1% que su calidad también lo es.

En síntesis, es posible concluir que la dotación actual de recursos humanos es adecuada para cumplir con los niveles de operación de la institución.

Indicador 3: *Utilización de mecanismos de evaluación, promoción y perfeccionamiento académica y administrativa*

Para la evaluación del personal académico en el año 2001 se diseñó e introdujo un sistema basado en tres componentes: la evaluación de los estudiantes, la evaluación de los jefes directos y la autoevaluación del mismo docente. Se reconocía, de este modo, que la aplicación de un sistema para este propósito era parte de las políticas de aseguramiento de la calidad.

La evaluación de los estudiantes ha funcionado regularmente y se realiza de manera semestral mediante un procedimiento on line, constituyendo un requisito para la inscripción de asignaturas. La evaluación de los jefes directos y la autoevaluación han tenido una aplicación ocasional. A partir del segundo semestre de 2010 se realiza la nueva versión de la autoevaluación docente en formato on line.

En relación a la evaluación realizada por los estudiantes, la participación año a año es significativa, tal como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro N° 6: Resultados evaluación docente de parte de los estudiantes (2005-2010)

Año	1° Semestre % de participación	Promedio (Nota de 1 a 7)	2° Semestre % de participación	Promedio (Nota de 1 a 7)	Total Anual % de participación	Promedio Anual (Nota de 1 a 7)
2005	80,3	5,9	78,5	5,8	79,4	5,9
2006	88,6	5,8	64,4	5,9	76,5	5,9
2007	85,0	5,9	75,0	5,8	80,0	5,9
2008	83,2	5,9	81,2	6,0	82,2	6,0
2009	88,0	6,0	77,0	5,2	82,5	5,6
2010	82,2	6,0				

Fuente: Secretaría Académica

En relación a la autoevaluación, para el desempeño del segundo semestre de 2010 se aplicó una autoevaluación a partir de un cuestionario enviado a todos los docentes. Al momento de preparar este informe los antecedentes recolectados se estaban procesando y analizando, de manera de contar con los resultados en julio de 2011.

En cuanto a la evaluación de desempeño de los funcionarios administrativos, su implementación en el trienio 2008-2010 fue insuficiente, lo que ha llevado a comprometer acciones significativas de mejoramiento al respecto en el Plan Estratégico 2011-2015. Además, y lo que es más importante para ellos, asociar la evaluación con un sistema de incentivos a la productividad y la calidad del desempeño.

Respecto de la promoción y perfeccionamiento del personal académico, la Universidad dispone de un sistema de estímulos que, entre otros, posibilitan el desarrollo profesional y personal en los ámbitos de la formación de pre y postgrado, la posibilidad de llevar a cabo investigación y publicaciones, el apoyo financiero para la asistencia a congresos y seminarios, etc. La Universidad reconoce al perfeccionamiento académico como un aspecto relevante y, para ello, se han establecido algunos mecanismos que se exponen en el presente informe en la parte relativa a políticas de desarrollo académico en la docencia de pregrado.

En el ámbito de la promoción y perfeccionamiento de los funcionarios administrativos, a partir de 2009, por acuerdo entre la Universidad y el Sindicato de Trabajadores, se decide emprender programas anuales de capacitación, en un trabajo conjunto con una OTIC, capacitándose en ese periodo a 124 de estos funcionarios.

Puede afirmarse que existe un sistema de evaluación de docentes y de funcionarios administrativos, aunque no están plenamente implementados. Por ello, están en proceso de ampliarse en su alcance y, en lo que se refiere a la capacitación y promoción, existen pasos positivos para su aplicación con el personal docente y administrativo, pero son susceptibles de mejoramientos.

Indicador 4: *Niveles de satisfacción de los funcionarios con la institución*

El nivel de satisfacción de los funcionarios administrativos con la institución es un indicador presente en todas las encuestas de opinión y clima laboral aplicadas a ellos en los últimos tres años. En ellas se aprecia una mejora creciente de los niveles de satisfacción que van, en calificación de 1 a 10, de un 6,4 a 6,6 y 7,3 para los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente⁵⁵.

En el 2008, un 84,2% de ellos afirmó que su trabajo le produce mucha satisfacción, cifra que al 2010 alcanzaba al 92,4%⁵⁶, lo que demuestra un creciente nivel de satisfacción y una profundización del compromiso de los funcionarios con la institución. Del mismo modo, un porcentaje similar (80,2% en el 2008 a 86,8% en el 2010) de funcionarios siente que es escuchado por sus jefes; la percepción de sentirse respetados subió de un 65,3% en el 2008 a 86,8% en el 2010.

El clima laboral es evaluado con nota 5,4 en el 2008, subiendo a un, 5,5 en el 2010 y, finalmente, el grado de identificación que sienten con la institución es alto, pues obtuvo una calificación 6,1 en una escala de 1 a 7 en 2008, creciendo a un 6,5 en el año 2010.

La síntesis de estos indicadores demuestra altos niveles de compromiso y satisfacción de los funcionarios con la institución, revelando un clima laboral favorable y grato.

En la encuesta de funcionarios 2010, éstos calificaron sus remuneraciones con nota 5,0 en una escala de 1 a 7, constituyéndose en uno de los indicadores más relevantes de satisfacción laboral en la Universidad. Cabe señalar que el año 2008 esa nota era de 4.7.

55 Informe de Resultados Encuesta 2008-2009. Ver Anexo N° 10 y Apéndice N° 12, Informes de Resultados Encuestas 2008-2009.

56 *Ibíd.*

Los niveles de satisfacción de los funcionarios administrativos, en síntesis, son positivos, aunque hay campos, como el tema de las políticas de remuneraciones, que pueden mejorarse.

Indicador 5: Niveles de satisfacción de los docentes con la institución

Respecto de la calidad del cuerpo académico y docente, el 76,5% de los encuestados percibe que es excelente. Al mismo tiempo, el 86,5% declara que los docentes son idóneos académicamente. Un indicador que demuestra ampliamente la satisfacción que tienen los docentes con la institución es el alto porcentaje, 93,7%, que dice sentirse orgulloso de ser docente de esta Universidad.

Asimismo, el 77,1% está satisfecho con el apoyo a la docencia que ha recibido en esta institución. El 74,3% de los docentes indica que recomendaría a la Universidad para trabajar en ella, porcentaje que de acuerdo a los parámetros establecidos se considera un adecuado nivel de satisfacción y adhesión al proyecto de la institución.

Respecto de los académicos, es importante señalar que uno de los aspectos menormente valorados es el de la seguridad laboral, pues sólo un 44,3% de los docentes consultados está de acuerdo con que la Universidad proporciona seguridad laboral, mientras que el 36,4%, dice estar en desacuerdo con dicha afirmación. Es importante señalar que este último porcentaje es menor que el de profesores con régimen a honorarios, lo que sugiere que una proporción significativa de ellos percibe seguridad laboral a pesar de su condición contractual.

En síntesis, la institución demuestra preocupación por aspectos que los docentes consideran importantes y valoran para su desarrollo, aspectos que se perciben en constante mejoría.

d. Principales fortalezas y debilidades del criterio

Se señalan como fortalezas las siguientes:

1. Existen políticas y mecanismos claros para la selección y contratación de docentes y funcionarios por medio de la concursabilidad de cargos.
2. Hay un crecimiento adecuado de la planta funcionaria en relación a las necesidades de la institución.

3. Hay un aumento de los académicos contratados logrando una relación de 1:3 entre éstos y los docentes a honorarios.
4. Se advierte un elevado y creciente grado de compromiso de sus trabajadores con el proyecto educativo.
5. Existe percepción mayoritaria de estabilidad laboral, tanto entre los académicos como en el personal administrativo.
6. Los mecanismos de evaluación del desempeño académico, se encuentran en proceso de mejoramiento.

En cuanto a debilidades, se consideran las siguientes:

1. Se encuentra pendiente la implementación del mecanismo de evaluación de desempeño para el personal administrativo.
2. Se requiere avanzar aún más en el aumento de la planta docente contratada en relación a la cantidad de profesores a honorarios, para brindar mejores condiciones de dedicación al trabajo académico.
3. Falta desarrollar mecanismos evaluativos e incentivos específicos asociados a la productividad académica.

e. Líneas de mejoramiento

1. Poner en plena ejecución los mecanismos de evaluación de desempeño que se han diseñado, tanto para académicos como para los funcionarios administrativos.
2. Contratar externamente e implementar una descripción de cargos, diseño de escala de sueldos y una propuesta de carrera funcionaria orientada hacia los funcionarios de la institución.
3. Mejorar la relación de docentes contratados versus docentes a honorarios a partir de una estrategia diferenciada de crecimiento entre Escuelas y Carreras, según su grado de consolidación y desarrollo.

Criterio 6: Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico, material y recursos académicos

a. Presentación del estándar

“La Universidad establece mecanismos para asegurar la calidad, cantidad, diversidad y actualización de su infraestructura, equipamiento y material de apoyo pedagógico.”

b. Existencia de políticas y mecanismos formales

El desarrollo de la infraestructura universitaria se planifica y realiza conforme a los requerimientos académicos e institucionales dictados por la proyección del crecimiento de la Universidad. El diagnóstico de los requerimientos recae en la Rectoría y la propuesta de crecimiento es discutida por el Consejo Superior Universitario para ser sometida a la aprobación del Directorio que, asimismo, supervisa y define los lineamientos estratégicos en este ámbito.

Con respecto al equipamiento y material de apoyo pedagógico, su renovación y adquisición se realiza de acuerdo a las necesidades que las carreras y unidades de apoyo a la gestión docente solicitan en el proceso de planificación anual.

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores

- a. Infraestructura
- b. Recursos de Biblioteca
- c. Laboratorios de computación

Indicador 1: Infraestructura

Los mayores esfuerzos de ampliación y mejoramiento de la infraestructura y servicios académicos se llevaron a cabo en el periodo 2001 – 2005. Las inversiones significativas en monto realizadas en ese periodo pusieron a la Universidad en un nivel apropiado a su desarrollo en materia de salas de clase, servicios de biblioteca, laboratorios, oficinas y otros espacios requeridos para la docencia. El propósito anunciado en el informe de autoevaluación anterior en cuanto a construir un edificio en Condell con Ricardo Matte Pérez, no se concretó debido al rechazo reiterado de la I. Municipalidad de Providencia a la destinación de esos predios a finalidades educativas, por lo que se han utilizado esas dependencias para fines administrativos.

Un problema adicional surgido en este ámbito tiene que ver con los efectos derivados del terremoto del 27 de febrero de 2010. Los daños provocados fueron significativos en las dependencias del barrio Brasil de la comuna de Santiago. Ello ha implicado que, durante el año 2010, los esfuerzos de mejoramiento de la infraestructura se concentraran en subsanar estos problemas y la cantidad de metros cuadrados de terreno y construidos haya permanecido prácticamente inalterable entre 2008 y 2010, como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro N° 7. Evolución de la infraestructura 2008 – 2010			
	2008	2009	2010
M ² de Terreno	9.956	9.956	9.956
M ² Construidos	13.514	13.799	13.689
Número de Alumnos pregrado diurno	2.788	3.066	3.239
M ² de terreno por alumno	3,6	3,2	3,1
M ² construidos por alumno	4,8	4,5	4,2

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

La Universidad adquirió a inicios de 2011 una propiedad, en Catedral con Riquelme, de alrededor de 1.000 metros cuadrados, donde se proyecta la construcción de un edificio de cuatro pisos de aproximadamente 3000 metros cuadrados destinado al funcionamiento de las carreras de Arte.

Por otra parte, para responder a las necesidades de espacios deportivos y recreativos, la institución mantiene los convenios de arriendos para satisfacer el desarrollo de las distintas disciplinas deportivas demandadas por los estudiantes.

En resumen, la dotación de infraestructura es una preocupación central de la institución con el fin de dar respuesta a las nuevas necesidades que pudieran surgir, acordes con el crecimiento de la Universidad y con las necesidades de atención y comodidad de los estudiantes, académicos y funcionarios.

Indicador 2: Recursos de Biblioteca

Los indicadores de Biblioteca, muestran avances con respecto a las acreditaciones anteriores. El incremento en el número total de volúmenes y títulos por sobre los crecimientos de matrícula ha permitido aumentar el total de títulos por estudiante, mejorar el número de suscripciones a revistas nacionales e internacionales y a bases de datos⁵⁷, e incrementar el total de préstamos anuales. El cuadro que se presenta a continuación proporciona una adecuada visión de lo que ha sido el desarrollo de la Biblioteca universitaria en el trienio 2008-2010.

⁵⁷ La Biblioteca cuenta actualmente con cinco bases de datos académicas (referenciales y texto completo) en inglés y español; esto se traduce en aproximadamente 5.000 títulos de revistas del área de las ciencias sociales, lo que permite acceder a contenido actualizado de las más importantes publicaciones a nivel mundial.

Cuadro N° 8. Indicadores de uso y funcionamiento de la Biblioteca (2008-2010)

Ítem/Año	2008	2009	2010
N° bibliotecas	2	2	2
N° bibliotecas con manejo normalizado computarizado	2	2	2
N° horas semanales de funcionamiento	70	70	70
N° días semanales de funcionamiento	6	6	6
N° usuarios	3.647	4.207	3.599
Préstamos a usuarios internos	35.766	116.715	123.890
Préstamos a usuarios externos	423	547	457
Convenios de préstamos interbibliotecarios	64	67	68
M ² construidos de biblioteca	710	710	710
M ² de salas de lectura	208	208	208
Puestos de trabajo	184	184	184
N° bibliotecólogos	5	5	5
Hrs. Semanales contratadas de los bibliotecólogos	200	200	200
N° ayudantes	11	10	10
Cantidad de títulos	28.560	32.143	35.240
Cantidad de volúmenes	49.954	58.437	62.389
Material audiovisual y multimedia	284	326	467
Suscripciones a revistas especializadas	26	31	53
Suscripciones a revistas de actualidad	11	15	14
Suscripciones a revistas electrónicas	s.i.	3.528	4.713
Títulos adquiridos en el último año	673	696	922
Volúmenes adquiridos en el último año	1.271	1.733	1.543
Libros recibidos por intercambio	53	44	116
Ejemplares recibidos por donación	s.i.	516	822
Títulos por alumno	7,6	9,5	9,8
Tasa de préstamos por estudiante	25,5	33,2	34,4
Computadoras destinadas a búsqueda y referencia	7	15	11

Fuente: Biblioteca UAHC.

La inversión anual en material bibliográfico fue muy significativa en el año 2008, acogiendo las recomendaciones de los pares evaluadores de la acreditación anterior. En los dos años posteriores se ha establecido una inversión bibliográfica estable entre 1.500 y 2.000 UF anuales, tal como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación.

Para el año 2011 se prevé una inversión semejante.

Cuadro N° 9. Inversión anual en material bibliográfico 2008 – 2010			
	2008	2009	2010
Inversión anual (UF)	2.593	1.892	1.623

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

Los espacios destinados actualmente a Biblioteca se mantienen en la sede de Condell, esto es, 710 m², todos ellos iluminados con Wi-fi. Los mayores esfuerzos en materia de Biblioteca se han realizado en este periodo para habilitar adecuadamente en el campus Brasil un recinto bibliotecario especializado en arte y proporcionar a esos espacios físicos el equipamiento necesario para que los estudiantes puedan desarrollar de la mejor manera sus consultas e investigaciones bibliográficas.

Indicador 3: Laboratorios de computación

De acuerdo con los objetivos que fueron planteados en el Plan Estratégico anterior, la Universidad hizo un significativo esfuerzo financiero para dotar a estudiantes y docentes de los equipos computacionales necesarios para el adecuado desarrollo de sus actividades. En el cuadro que se muestra a continuación se presenta la evolución de este componente de inversión, en términos de unidades físicas, para el periodo que va de 2008 a 2010.

En función de dichos datos, el número de alumnos por computador tiende a estabilizarse en alrededor de 17 por PC.

Cuadro N° 10. Computadores para uso de estudiantes y destinados a la docencia (2008-2010)			
	2008	2009	2010
Computadores para uso de estudiantes	199	184	191
N° de alumnos pregrado diurno	2.636	3.027	3.251
N° de alumnos por PC	13,2	16,5	17
N° de laboratorios	8	8	8
Superficie construida (m ²)	491,8	491,8	491,8

Fuente: Unidad de Informática

La institución está reconsiderando su política en materia de suministro del uso de equipos computacionales a los estudiantes en razón a que estimaciones preliminares estarían indicando que entre un 40 y un 50%⁵⁸ de los estudiantes contarían con sus propios equipos, generalmente un notebook con el que se desplazan y usan en la propia Universidad. Con todo, queda de manifiesto la voluntad institucional de aumentar el número de computadores al servicio exclusivo de los alumnos.

En síntesis, la Universidad mantiene un programa estable de inversiones que permiten proveer de laboratorios y recursos computacionales que apoyen el proceso formativo de los estudiantes.

d. Principales fortalezas y debilidades del criterio

Entre las principales fortalezas se puede señalar que:

1. La Biblioteca ha aumentado la cantidad y variedad del material bibliográfico así como los servicios bibliográficos asociados (bases de datos, catálogo, sistema de reservas y renovación en línea, por ejemplo).
2. La Biblioteca se ha especializado en ciencias sociales y educación.
3. Se mantiene y mejora los servicios computacionales, enmarcado en una política mejoramiento continuo de los servicios de apoyo a los estudiantes.

Entre las debilidades se puede indicar:

⁵⁸ Informe de resultados de encuesta de estudiantes 2010. Ver Anexo N° 11.

1. Cobertura de bibliografía básica incompleta.
2. Número de computadores por estudiante es bajo.
3. Espacios insuficientes en las dependencias de Condell, especialmente en áreas comunes de esparcimiento y convivencia.
4. Falta de espacio y de material bibliográfico especializado para las carreras artísticas que funcionan en las dependencias del barrio Brasil.

e. Líneas de mejoramiento

1. Diseñar un plan de desarrollo de la infraestructura de la Universidad con un horizonte de 5 años que considere el crecimiento de matrícula proyectado y, además, las necesidades de crecimiento de las unidades de servicio.
2. Diseñar un procedimiento que mejore la relación entre las Escuelas y la Biblioteca para la adquisición de material bibliográfico básico.
3. Elaborar un procedimiento para mejorar la articulación de la demanda de material bibliográfico de las carreras artísticas.
4. Diseñar e implementar políticas específicas de desarrollo computacional para los estudiantes, que tomen en consideración el nuevo nivel de acceso a recursos computacionales portátiles propios.

Criterio 7: Recursos financieros

a. Presentación del estándar

“La institución administra sus recursos financieros de modo eficiente, en concordancia con su estrategia, buscando satisfacer los requerimientos de las distintas unidades, con vistas a la misión y propósitos institucionales y la sustentabilidad de su proyecto”

b. Existencia de políticas y mecanismos formales

La Dirección de Administración y Finanzas tiene por función la administración de los recursos de la Universidad, atendiendo tanto a las necesidades específicas de las unidades, como a las generales de la institución, en función de los objetivos estratégicos y la misión, visión y valores institucionales. Las decisiones más relevantes involucran acuerdos entre la Rectoría, el Consejo Superior Universitario y la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) con aprobación final del Directorio.

Las funciones financieras de la DAF son las siguientes:

- Elaboración de una propuesta de presupuesto institucional anual.
- Administración de los recursos institucionales.
- Diseño de propuestas de desarrollo de la infraestructura universitaria conforme a los requerimientos académicos e institucionales.
- Proposición de los aranceles anuales de las carreras y programas.
- Estudio de factibilidad financiera para la apertura de nuevos programas, previa aprobación académica del proyecto.
- Implementación de la entrega de beneficios a los estudiantes en conformidad con las políticas de Bienestar Estudiantil.

De acuerdo lo señalado existen mecanismos formales que permiten conducir las políticas financieras declaradas por la institución.

c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores

1. Excedente institucional.
2. Políticas de reinversión de excedentes.
3. Presupuestos y flujos de caja.
4. Planes de inversión.
5. Evolución de resultados y margen de contribución por Área.
6. Evolución de costos por alumno.
7. Montos de ingresos por matrícula y aranceles de estudiantes.

A continuación se analizan cada uno con mayor detalle.

Indicador 1: Excedente institucional

El patrimonio universitario (capital más reservas) creció de 2007 a 2010 en un 49,5% y el año 2008 se produce una pérdida operacional de MM\$ 16,4. Esto indica que se ha experimentado una fase de crecimiento casi sin interrupciones importantes, fortaleciendo la institución en su conjunto y cimentando sólidas bases de sustentación.

El comportamiento anual de los excedentes de la operación de la Universidad para el trienio 2008-2010 se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 11. Resultados económicos de la Universidad en M\$ anuales (2007 – 2010)				
	2007	2008	2009	2010
Ingresos totales	5.909.243	6.540.355	7.360.226	7.601.240
Egresos totales	5.113.578	6.556.795	6.542.783	6.865.640
Resultado operacional	795.665	-16.440	817.443	735.600
Deudores incobrables	146.269	159.289	162.418	153.806
Resultado operacional disponible	649.396	-175.729	655.025	581.794
Gastos financieros	(170.703)	(112.917)	(95.119)	(86.527)
Depreciación	(191.747)	(190.073)	(221.305)	(120.481)
Corrección monetaria	(84.366)	(63.552)	21.846	(257.649)
Utilidad según Balance	202.580	-542.271	360.447	632.435
% resultado sobre ingresos	11,0%	-2,7%	8,9%	7,7%

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

El año 2008 registra un resultado negativo, como consecuencia de un incremento significativo en los egresos de ese año (28,2%) respecto del año anterior, en tanto que los ingresos sólo experimentaron un alza de 10,7%. El aumento de los ingresos por concepto de aranceles se debió a la incorporación de estudiantes en las nuevas carreras artísticas, al aumento nominal del valor arancelario y a una mayor eficiencia en el cobro de los pagarés de aranceles; mientras que el mayor gasto se explica enteramente por el incremento en remuneración.

nes y honorarios derivados de los nuevos contratos de académicos y administrativos para enfrentar la nueva docencia en el polo artístico, el aumento de jornadas totales y parciales de académicos contratadas a fin de mejorar la calidad del servicio educacional y a las adaptaciones y remodelaciones en la planta física de propiedades arrendadas.

En todo caso, las autoridades de la Universidad tienen claro que para la consolidación y desarrollo del proyecto institucional es necesario contar con excedentes que permitan financiar las inversiones necesarias para el crecimiento y viabilidad de la institución. Por otra parte, los excedentes son invertidos en infraestructura, instalaciones y equipamiento de manera que estas inversiones se realizan en base al crecimiento real y a la proyección de la institución.

Además, el bajo endeudamiento de la Universidad de largo y corto plazo permite tener un real poder negociador si fuera necesario contratar financiamientos para la adquisición de bienes inmuebles (MM\$ 1.551,4 a diciembre de 2010, lo que representa un 20,4% de los ingresos totales de ese mismo año).

Finalmente, el actual pasivo de largo plazo está garantizado sólo por la hipoteca del inmueble de la casa central (Condell 343), teniendo disponible para eventuales nuevas garantías tanto los bienes raíces de Huérfanos 2186 como los de Condell 506.

En suma, el uso adecuado de los recursos ha permitido producir excedentes que, sin ser considerables, aseguran la viabilidad de la institución.

Indicador 2: Políticas de reinversión de excedentes

El Directorio de la Universidad ha sostenido desde su fundación una política de desarrollo eficiente, racional y sustentable, compatible con su misión y su carácter de corporación sin fines de lucro. Esta política se expresa en la reinversión del total de sus excedentes en el desarrollo de la institución. No existen empresas inmobiliarias o de servicios asociadas a la Universidad.

Las políticas de reinversión apuntan a la compra de bienes inmuebles y equipamiento necesarios para el apoyo a la docencia. Los cuadros siguientes dan cuenta de esta situación:

Cuadro N° 12. Evolución de la inversión, 2008 -2010
(en miles de pesos de cada año)

	2008	2009	2010
Bienes Raíces y construcción	630.377	3.510	21.206
Muebles	57.183	10.369	22.702
Instalaciones	17.344	209	0
Equipos Computacionales	93.204	75.115	80.110
Software	17.767	12.264	10.098
Material bibliográfico	55.627	39.622	34.814
Total	871.502	141.089	168.930

FUENTE: Dirección de Administración y Finanzas.

Se puede observar una inversión regular en torno a los 150 millones de pesos anuales. Sin embargo, el año 2008 presenta una elevada inversión a raíz de la apertura de nuevas carreras de arte y educación, con un monto cercano a los 900 millones de pesos.

Los dos cuadros siguientes muestran que entre el 2007 y el 2008 el incremento de metros cuadrados de terreno fue superior a un 10% y alrededor de un 20% el incremento de los metros cuadrados construidos.

Cuadro N° 13. Evolución de Terreno en uso por la UAHC en m² (2002-2010)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Condell 343									
Edificio Nuevo				4.488	4.488	4.488	4.488	4.488	4.488
Edificio Biblioteca	892	892	892	892	892	892	892	892	892
Edificio Barco	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181
Edificio Rectoría				467	467	467	467	467	467
Ampliación Casino, Patio cubierto, etc.							321	321	321
Condell 506 (474 - Ricardo Matte Pérez 441 y 459)									

Ricardo Matte Pérez 441: Casa Blanca	645	645	645	645	645	645	645	645	645
Ricardo Matte Pérez 459: Casa GIA		469	469	469	469	469	469	469	469
Condell 506				509	509	509	509	509	509
Condell 474						431	431	431	431
Huérfanos 2186: "Casa Arrau"	740	740	740	740	740	740	740	740	0
Huérfanos 1869: R. Sat							1.271	1.556	1.556
Almirante Barroso 352	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Deportes DAE:									
Multicancha y Gimnasio NSJC							700	700	700
Complejo Deportivo ACHS (Cancha de fútbol, tenis, camarines y futbolito)									100
Salas Complementarias									
Grabación EntreSalas (Prod. Musical)									35
Sala Calderón (Prod. Musical)									15
Sala Tejos (Lic. En Danza)									340
Sala Ferrocarriles (Ped. En Música)									140
Total m² Construidos	4.858	5.327	5.327	10.791	10.791	11.222	13.514	13.799	13.689

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

Cuadro N° 14. Evolución de construcciones en uso 2002-2010 (en m ²)									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Condell 343									
Superficie terreno				4.978	4.978	4.978	4.978	4.978	4.978
Condell 506 (474 - Ricardo Matte Pérez 441 y 459)									
R.M. Pérez 441: Casa Blanca	744	744	1.482	-	-	-	-	-	-
R.M. Pérez 459: Casa GIA	-	738	-	-	-	-	-	-	-
Condell 506 (orig. 595 m ²)	-	-	-	2.077	2.077	2.777	2.777	2.777	2.777
Condell 474 (orig. 700 m ²)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Huérfanos 1869									
Superficie terreno							1.337	1.337	1.337
Huérfanos 2186									
Superficie terreno				421	421	421	421	421	421
Almirante Barroso 352									
Superficie terreno				443	443	443	443	443	443
Deportes DAE:									
Multicancha y Gimnasio NSJC									
Complejo Deportivo ACHS (Cancha de fútbol, tenis, camarines y futbolito)									
Salas Complementarias									
Grabación EntreSalas (Ped. En Música y Prod. Musical)									
Sala Calderón									
Sala Tejos (Lic. En Danza)									
Sala Ferrocarriles (Ped. En Música)									
Total terrenos	744	1.482	1.482	7.919	7.919	8.619	9.956	9.956	9.956

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

Es importante señalar que la Universidad funciona en propiedades inmuebles que ha comprado con la reinversión de sus excedentes y con créditos de largo plazo.

En busca de dotar la infraestructura necesaria para el crecimiento planificado de la Universidad, el Directorio a comienzos de 2008 había aprobado un proyecto que se venía estudiando desde el año anterior para la construcción de un nuevo edificio en los terrenos de su propiedad de las calles Condell y Matte Pérez, de aproximadamente 9.500 m². Sin embargo, nuevas disposiciones municipales impidieron concretar definitivamente dicho proyecto, lo que obliga a la Universidad a sondear nuevas alternativas de crecimiento físico. La necesidad actual de hacer frente primeramente a solucionar los daños derivados del terremoto de febrero de 2010 ha llevado a posponer esta búsqueda para el próximo año 2012.

Indicador 3: Presupuestos y flujos de caja

La responsabilidad de preparación del presupuesto recae en la Dirección de Administración y Finanzas, su ejecución es anual y parte importante de los gastos han sido previamente aprobados en la planificación académica anual de las carreras y de las unidades de gestión. Este instrumento permite un manejo adecuado y controlado de los recursos. Existen instancias de discusión del mismo -Rectoría y Consejo Superior Universitario-, pero la aprobación definitiva la realiza el Directorio. Una vez aprobado, el presupuesto se transforma en una herramienta de ejecución y control, que permite monitorear el gasto asociado a los centros de costo, en términos mensuales y semestrales.

Los cuadros siguientes exponen⁵⁹ un resumen de los presupuestos anuales aprobados y ejecutados, de los años 2008 a 2010:

59 Síntesis Presupuestos Universidad, 2008 - 2010. Ver Apéndice N° 13.

Cuadro N° 15. Resumen presupuestos anuales aprobados (2008-2010)
(en miles de pesos de cada año)

	2008	2009	2010
Ingresos Operacionales	5.585.036	6.312.959	6.764.000
Otros Ingresos	231.421	113.607	165.900
Total Ingresos	5.816.457	6.426.566	6.929.900
Total Egresos	5.583.355	6.096.210	6.274.825
Resultado	+233.102	+330.356	+655.075

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

Cuadro N° 16. Resumen presupuestos anuales ejecutados (2008-2010)
(en miles de pesos de cada año)

	2008	2009	2010
Ingresos Operacionales	5.787.041	6.825.796	7.239.509
Otros Ingresos	695.855	502.672	302.432
Total Ingresos	6.482.896	7.328.468	7.541.941
Total Egresos	6.098.243	6.149.125	6.247.472
Resultado	+384.653	+1.179.343	+1.294.469

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

Se aprecia que la ejecución presupuestaria en este lapso le significó a la Universidad hacer crecimientos apreciables del excedente, debido a que los ingresos totales se incrementan en más del 16%, mientras que los gastos totales sólo crecen en algo más del 2% para el período 2008-2010 (cálculos aplicados sobre valores nominales). En base a estos excedentes es que la institución ha podido realizar los esfuerzos de inversión y pago oportuno de sus compromisos financieros con el sistema bancario.

La Dirección de Administración y Finanzas realiza la gestión presupuestaria mediante un flujo de caja dinámico que le permite tomar decisiones de inversión y financiamiento optimizando los recursos monetarios de la institución. El monitoreo del comportamiento real del flujo de caja es realizado por el Director de Administración y Finanzas en conjunto con la unidad de Tesorería en forma semanal. Dicho monitoreo considera los ingresos que se espera percibir en base a

las modalidades de los contratos de servicios educacionales suscritos por los alumnos (pagarés, cheques, otros) y los compromisos fijos y variables de la Universidad.

En suma, la Universidad cuenta con un presupuesto anual y un flujo de caja y con sistemas de monitoreo y control, que le permite asignar sus recursos en forma ordenada, tomando decisiones pertinentes cuando la ejecución presupuestaria real así lo indica.

Indicador 4: Planes de inversión

Los planes de inversión están determinados por las necesidades de mayor infraestructura y equipamiento en base al crecimiento planificado.

En el ámbito del equipamiento docente, en el año 2009 se instalaron medios audiovisuales de apoyo a la docencia en cada sala de clases y se renovaron parte de los equipos computacionales, tanto para uso administrativo como para uso de los estudiantes.

Cuadro N° 17. Inversiones realizadas en M\$ en ítemes seleccionados (2007-2010)

Ítemes	2007	2008	2009	2010
Bienes raíces y construcción	280.355	630.377	3.510	21.206
Muebles	20.515	57.183	10.369	22.702
Instalaciones		17.344	209	0
Equipos computacionales	53.617	93.204	75.115	80.110
Software	13.772	17.767	12.264	10.098
Material bibliográfico	35.807	55.627	39.622	34.814
Total	404.066	871.502	141.089	168.930

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

En el cuadro que precede se aprecian las inversiones en planta física motivado por la ampliación del casino y construcción del patio techado en la propiedad de Condell 343 y la incorporación de equipamiento para el desarrollo de las carreras del polo artístico, tales como Danza, Teatro, Pedagogía en Música y Producción Musical. Además se destaca el apreciable

interés que ha puesto la Universidad en el crecimiento de su infraestructura computacional y de software.

En suma, las inversiones son proyectadas en función de los requerimientos diagnosticados de espacio, recursos humanos y equipamiento de apoyo a la docencia.

Indicador 5: Evolución de resultados y margen de contribución por Área

El seguimiento de los costos por Áreas permite efectuar un análisis pormenorizado que se traduce en criterios complementarios para la evaluación de la marcha académico-administrativa de las distintas carreras y programas y para la asignación de recursos.

Cuadro N° 18. Resultados por Áreas, 2008 – 2010 (en miles de pesos de cada año)

Área	2008		2009		2010	
	Resultado (M\$)	Resultado después de Costo Fijo (M\$)	Resultado (M\$)	Resultado después de Costo Fijo (M\$)	Resultado (M\$)	Resultado después de Costo Fijo (M\$)
Ciencias Sociales	1.817.763	335.862	2.240.082	859.580	2.325.729	722.255
Educación, Arte y Cultura	609.225	-328.876	822.722	-156.756	1.023.018	-37.368
Estado, Economía y Gestión (*)	214.371	-8.108	251.192	115.394	260.752(**)	19.372(**)
Total Areas	2.641.359	-1.122	3.313.996	818.218	3.609.499	704.259

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

(*) Corresponde a las unidades que conformaban el Área de Estado, Economía y Gestión.

(**) Incorporado al Área de Ciencias Sociales a partir de junio de 2010.

El Área de Ciencias Sociales es la que más contribuye a los resultados financieros de la Universidad y muestra una tendencia creciente. Por su parte, el Área Educación, Arte y Cultura presenta márgenes negativos, consecuencia de la puesta en operación de nuevas carreras: Pedagogía en Matemática y Estadística, Pedagogía en Música, Teatro, etc., aunque demuestra una tendencia a la disminución. Finalmente, el Área de Estado, Economía y Gestión mantiene un equilibrio financiero, no obstante, los profundos cambios experimentados el año 2010.

En síntesis, el Área Ciencias Sociales compensa en el trienio los montos negativos que ocasionalmente presentan las otras áreas y ha sido capaz de constituirse en el soporte principal de la sustentabilidad universitaria.

Indicador 6: Evolución de costos por alumno

Al igual que en el resto de las instituciones de educación superior, los ingresos de la Universidad dependen de las matrículas y de los aranceles de sus alumnos. La política sobre el monto de los aranceles, como se ha señalado reiteradamente, es fijar éstos valores lo más bajo posible tomando en consideración los aranceles fijados por las universidades para las carreras que compiten con las nuestras. Asimismo, el equilibrio presupuestario pasa por un adecuado análisis del costo directo e indirecto por alumno⁶⁰ y del número de estudiantes necesario para financiar esta casa de estudios.

Al mismo tiempo, aún cuando los alumnos de esta Universidad, en general, provienen de estratos socioeconómicos medios y bajos, la morosidad incobrable anual se mantiene en un rango que oscila entre el 5% al 8% sobre los ingresos devengados y constituye un factor de estabilización en la operación financiera.

Cuadro N° 19. Evolución del costo medio por estudiante, 2008 – 2010
(miles de pesos de cada año)

	2008	2009	2010
Costo directo promedio por estudiante	988,6	1014,0	918,8
Costo indirecto promedio por estudiante	782,1	709,6	741,9
Costo medio por estudiante	1.770,7	1.723,6	1.660,7

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

Dado que las cifras presentadas obedecen a años contables cerrados, se aprecian diferencias en los costos directos e indirectos de cada año, debido a que el número de alumnos varía

⁶⁰ Consideramos aquí el concepto de alumno para efectos financiero-contables, como alumnos regulares que pagan matrícula y arancel durante el año.

(aumenta) y a que las partidas de gastos se van alterando de año en año, mostrando una tendencia al estancamiento entre los años 2009-2010. El hecho es que este costo ha venido disminuyendo en el trienio en términos nominales y reales. Esto se ha debido básicamente a que el costo indirecto no ha crecido fuertemente y a que los costos directos del año 2010 son similares a los del año anterior y la cantidad de estudiantes que pagan aranceles ha crecido persistentemente en el período comentado (véase cuadro siguiente “Evolución del Ingreso por Inscripciones, Matrículas y Aranceles 2008-2010”), produciendo como resultado una caída del indicador.

En síntesis, la tendencia a la disminución de este parámetro, pone en evidencia el esfuerzo institucional por contener los costos de la actividad académica en general, medida en términos de los estudiantes.

Indicador 7: Montos de ingresos por matrícula y aranceles de estudiantes

Como se ha señalado, la política de la Universidad es la de mantenerse entre las que cobran aranceles más bajos. La Universidad ha mantenido hasta ahora una política de reajuste anual de los aranceles de acuerdo al IPC a los alumnos antiguos, en tanto que a los nuevos alumnos se les reajusta sus aranceles de manera variable. En esta última decisión esta siempre presente la misión y visión establecida por la institución. Es así como el ingreso promedio por alumno, tal como lo muestra el cuadro siguiente, se estabiliza en los dos últimos años del trienio, procurando interpretar el nivel socio-económico de nuestra población estudiantil.

Cuadro N° 20. Evolución del ingreso por inscripciones, matrículas y aranceles (2008-2010) (en miles de pesos de cada año)

Ingresos	2008	2009	2010
Inscripciones	16.995	3.031	1.822
Matrículas	443.528	526.188	594.816
Aranceles	5.076.934	6.068.872	6.556.786
Total de Ingresos	5.537.457	6.598.091	7.153.424
Cantidad de estudiantes	3.379	3.517	3.904
Ingreso medio por estudiante	1.639	1.876	1.832

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

En resumen, el comportamiento de los ingresos por inscripciones, matrícula y aranceles es revelador de la política institucional de ajustar estos valores según las capacidades de pago de las familias de donde proceden nuestros estudiantes y generar las condiciones para diferenciarnos de otras universidades.

d. Principales fortalezas y debilidades del criterio

En el plano de las fortalezas cabe resaltar las siguientes:

1. La Universidad reinvierte sus excedentes en la institución.
2. Los planes de inversión son elaborados sobre la base de las necesidades que se establecen en la planificación del crecimiento y desarrollo institucional y el acceso a recursos para ello.
3. En la preparación del presupuesto anual se contemplan los requerimientos aprobados en el proceso anual de planificación y, además, a través del Consejo Superior Universitario se señalan las prioridades de gastos e inversión en base a la planificación de los programas y carreras.
4. Las autoridades universitarias utilizan los instrumentos que tienen a su disposición para el control y gestión presupuestaria (presupuesto, flujo de caja, ejecución presupuestaria detallada por centros de costos)

En el plano de las debilidades es preciso hacer notar las siguientes:

1. Los POA de las carreras debieran estar analizados y pre-aprobados por las Direcciones de Área para ser incorporados en forma oportuna al presupuesto institucional.
2. Falta un mayor avance en la retroalimentación del control presupuestario a las unidades académicas y de gestión para la oportuna toma de decisiones.

e. Líneas de mejoramiento

1. Ajustar el ciclo presupuestario como una mejor manera de responder a los procesos de planificación académica.
2. Dotar periódicamente de información de los centros de costos a cada unidad académica.
3. Preparar un programa de inversiones con una perspectiva de más largo plazo (unos cinco años) que considere diversos escenarios futuros posibles.

VII. Autoevaluación de la Docencia de Pregrado

Cada uno de los criterios definidos por la Universidad cuenta con sus respectivos estándares e indicadores, tal como se señala en la tabla siguiente:

Criterios definidos por la Universidad	Estándares	Indicadores
1) Relación entre definición de propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado en cuanto a las áreas de conocimiento cubiertas y las que se espera incorporar en el futuro, los tipos de programas y la población objetivo	La Universidad orienta a las unidades académicas para armonizar sus objetivos con la misión institucional, fruto de un campo disciplinario y profesional, en un diálogo constante con la realidad, definiendo claramente la orientación de sus programas e informando de modo veraz a sus grupos de interés	<ol style="list-style-type: none"> Existencia y conocimiento de propósitos, tanto de la institución como de las carreras, que sirven como elemento orientador para la organización de la docencia de pregrado. Coherencia entre propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado. Eficacia de los mecanismos que regulan y orientan la decisión de apertura de nuevas carreras y/o programas. Efectividad de la evaluación del logro de los propósitos en docencia de pregrado. Nivel de uso de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones para la docencia.
2) Mecanismos utilizados para la definición de perfiles de egreso, el diseño y actualización curricular, y la asignación de recursos (docentes, didácticos, físicos y financieros) a los programas	La Universidad orienta los perfiles de egreso de sus carreras en concordancia con su misión institucional y los requerimientos del mundo laboral, disciplinar y del entorno, lo que se expresa en el diseño y aplicación de sus mallas curriculares, considerando las características de los estudiantes que ingresan, teniendo para ello la flexibilidad necesaria para los cambios y proveyendo los recursos adecuados	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de políticas y mecanismos que regulan y orientan la definición de perfiles de egreso. Eficiencia de políticas y mecanismos que regulan y orientan el diseño y actualización curricular. Coherencia entre perfiles de egreso y mallas curriculares Grado de aplicación de mecanismos para la evaluación del diseño y actualización curricular y del logro de los perfiles de egreso Eficacia de los mecanismos orientados a la nivelación de competencias básicas de ingreso Eficiencia en la asignación de recursos didácticos, físicos y financieros a los programas. Existencia de mecanismos de evaluación de la consistencia entre objetivos y asignación de recursos docentes Eficiencia en la asignación de recursos de espacios de estudio (salas de clases, laboratorios de computación, salas de lectura).

<p>3) Mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje: admisión, docencia, retención, deserción, egreso y titulación de los estudiantes.</p>	<p>La Universidad establece requerimientos académicos básicos a lo largo de todo el proceso formativo, incluyendo la selección, admisión, egreso y titulación de estudiantes para el mejoramiento gradual de sus procesos pedagógicos y de evaluación del aprendizaje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de requisitos de admisión y selección. 2. Puntaje promedio PSU por carrera. 3. Promedio NEM por carrera 4. Tasa total de postulantes matriculados en carreras de pregrado 5. Perfil de estudiantes nuevos según dependencia de establecimiento de origen y comuna de residencia. 6. Existencia de cátedras orientadas a la nivelación de competencias básicas. 7. Mecanismos de evaluación de Cátedras Básicas y cursos de nivelación 8. Existencia de actividades curriculares de práctica 9. Mecanismos de evaluación de métodos pedagógicos 10. Promedio de notas por carreras 11. Tasa de eliminación por razones académicas por cohorte. 12. Tasa de retención por cohorte 13. Existencia de plataforma e-learning 14. Egreso y titulación por carrera.
<p>4) Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, desarrollo y renovación</p>	<p>La Universidad realiza la selección de sus académicos a través de concursos públicos, procurando establecer una planta académica de alto nivel. Busca la actualización y mejoramiento constante a través del perfeccionamiento y la evaluación. Esto expresado en un reglamento de carrera académica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escala de remuneraciones y honorarios 2. Evaluación de desempeño académico 3. Mecanismos de supervisión de cargos académicos 4. Política de perfeccionamiento académico 5. Política de desarrollo académico
<p>5) Mecanismos de atención. Descripción y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su progresión y seguimiento</p>	<p>La Universidad provee a sus estudiantes de los servicios necesarios para su formación profesional y de grado, al mismo tiempo que genera los mecanismos necesarios para su desarrollo creativo y personal, así como en lo deportivo y recreativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de satisfacción con los servicios administrativos de la Universidad: Tesorería, Registro Curricular y Administración y finanzas 2. Nivel de satisfacción con el servicio de biblioteca 3. Nivel de satisfacción con el servicio de informática 4. Nivel de satisfacción con los servicios de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y de Bienestar Estudiantil. 5. Existencia de estudios de seguimiento de egresados. 6. Nivel de satisfacción de egresados con la formación recibida. 7. Nivel de satisfacción de los empleadores con los egresados

6) Utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia	La investigación realizada en la Universidad y sus Centros Asociados se relaciona con el campo disciplinar, interdisciplinar y profesional de sus propias áreas de desarrollo y de las profesiones que le son inherentes, buscando la participación activa de sus docentes y estudiantes, así como su utilización en la docencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de proyectos de investigación financiados con fondos internos y montos. 2. Número de proyectos de investigación financiados con fondos externos. 3. Número de docentes y estudiantes involucrados en Núcleos Temáticos de Investigación 4. Revistas y libros de la Universidad, a través de los cuales se presentan los resultados de las investigaciones 5. Proyectos de investigación y eventos realizados por los Centros Socios 6. Número de estudios y prestaciones de servicios profesionales realizadas a instituciones públicas y privadas
---	--	---

A continuación se describen y evalúan en detalle cada uno de los criterios antes mencionados bajo la estructura de análisis señalada.

Criterio 1: Relación entre definición de propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado en cuanto a las áreas de conocimiento cubiertas y las que se espera incorporar en el futuro, los tipos de programas y la población objetivo

a. Definición del Estándar

“La Universidad orienta a las unidades académicas para armonizar sus objetivos con la misión institucional, fruto de un campo disciplinario y profesional, en un diálogo constante con la realidad, definiendo claramente la orientación de sus programas e informando de modo veraz a sus grupos de interés”.

b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales

La estructura y composición participativa de los órganos académicos colegiados de la Universidad aseguran la coherencia entre las definiciones de propósitos institucionales y la organización de la enseñanza. Tal como se ha reseñado en otras partes de este informe, esta estructura contempla desde los Consejos de Carrera, hasta el Consejo Superior Universitario, con niveles de decisión diferenciados y delimitados en los reglamentos internos. Los acuerdos allí obtenidos son implementados por las autoridades unipersonales correspondientes a cada nivel.

De acuerdo con los estatutos de la Universidad, la Escuela es la unidad básica de investigación, docencia y extensión. Dichos Consejos, operan regularmente y en ellos se tratan diversos temas vinculados al funcionamiento de las carreras y programas, la evaluación de los perfiles de egreso, la coherencia y pertinencia de las propuestas curriculares y las prácticas docentes con los propósitos y objetivos institucionales.

En estos Consejos confluyen las iniciativas más importantes de las carreras, como son las propuestas de cambios a los perfiles de egreso o modificaciones en las mallas curriculares, las cuales deben ser ratificadas por el Consejo Académico de Área (si son cambios menores) o el Consejo Superior Universitario (si son cambios mayores).

Por su parte, la Vicerrectoría Académica coordina los objetivos y políticas institucionales respecto de la docencia de pregrado, recogiendo las propuestas emanadas desde las Escuelas y las orientaciones del Consejo Superior Universitario. Se encarga, además, de coordinar el proceso de evaluación de la docencia, de promover su desarrollo e innovación y de cautelar

los procesos administrativos anexos a ésta. Para dichas tareas cuenta con el apoyo de la Unidad para el Desarrollo de la Docencia, una Coordinadora Académica y una Secretaria Académica.

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento del estándar fijado, la institución ha definido los siguientes indicadores:

1. Existencia y conocimiento de propósitos, tanto de la institución como de las carreras, que sirven como elemento orientador para la organización de la docencia de pregrado.
2. Coherencia entre propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado.
3. Eficacia de los mecanismos que regulan y orientan la decisión de apertura de nuevas carreras y/o programas.
4. Efectividad de la evaluación del logro de los propósitos en docencia de pregrado.
5. Nivel de uso de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones para la docencia.

A continuación se analizan uno a uno estos indicadores.

Indicador 1: *Existencia y conocimiento de propósitos, tanto de la institución como de las carreras, que sirven como elemento orientador para la organización de la docencia de pregrado.*

En el Plan Estratégico Institucional 2006-2010 se explicitaba el siguiente objetivo estratégico para la docencia: “Consolidar el proyecto académico en sus valores esenciales y métodos pedagógicos”. En consonancia con lo anterior, el Directorio de la Universidad, en su sesión ordinaria del 9 de enero de 2007, reafirmó dicho lineamiento, enfatizando los siguientes aspectos:

- En lo institucional, crecer a un ritmo razonable, en función de sus capacidades institucionales, producto de un manejo eficiente de los recursos.
- En lo académico, fortalecer las Ciencias Sociales y Humanas y combinar investigación y docencia

- En lo estratégico, continuar desarrollando su proyecto en la Región Metropolitana.

Estos lineamientos se plasmaron en medidas que permitieron concentrar los esfuerzos y recursos institucionales de manera de alcanzar el objetivo señalado, tal como se constata en los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes y estudiantes.⁶¹

Adicionalmente, la Universidad avanzó en la explicitación de su Modelo Educativo (2010) encontrándose en este momento en proceso de difusión e implementación del mismo. Esta acción ha permitido evidenciar cómo los principios institucionales orientan la acción educativa de la Universidad, en especial la docente. Esto implica que los directivos de las carreras y sus equipos conocen adecuadamente los objetivos de sus unidades, alineándolos con la misión institucional.

Por su parte, la mayoría de los docentes señala que conoce los objetivos de la Universidad (86%) y un porcentaje similar (84%) juzga que éstos son coherentes con los objetivos de la carrera⁶². La evaluación de los estudiantes es aún más positiva: un 88% declara conocer el Perfil de Egreso de su carrera, en tanto que un 91% estima que su carrera tiene un proyecto académico coherente.

En suma, en relación con el indicador, podemos concluir que existen propósitos institucionales claros y conocidos. Además, éstos son coherentes con aquellos que plantean las carreras, según evaluación de los Directores de Escuela, Jefes de Carrera, docentes y estudiantes. Adicionalmente, su operacionalización curricular, es estimada como altamente coherente con los principios institucionales por los egresados⁶³.

Indicador 2: Coherencia entre propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado.

La coherencia entre propósitos y objetivos institucionales y la docencia de pregrado se manifiesta en los campos de conocimiento cubiertos por la Universidad, en la orientación de los programas y en la población estudiantil atendida.

61 Informe de resultados de Encuesta de estudiantes 2010. Ver Anexo N° 11 y Anexo N°9, Informe de resultados de Encuesta de Docentes 2010. DPE.

62 Informe de resultados de Encuesta a docentes 2010. DPE. Ver Anexo N° 9.

63 Encuesta Titulados 2010 “Informe Cátedras Básicas, evaluación de implementación y adecuación a propósitos institucionales UAHC. Ver Anexo N° 12.

Las Áreas y las Escuelas adscritas a ellas, en sus respectivos Consejos, asumen las orientaciones de la misión y visión de la Universidad y establecen sus objetivos a partir de ellos. Asimismo, las Carreras establecen sus «Proyectos Académico-formativos» a la luz de los propósitos institucionales y de los objetivos del Área y de Escuela a la que pertenecen, y es tarea de éstas y sus Consejos procurar que la docencia impartida sea consistente con los principios a los que adscribe la Universidad. A partir del año 2010, las Carreras cuentan, además, con el Modelo Educativo, instrumento con el que deben orientar su tarea⁶⁴.

Simultáneamente, la Vicerrectoría Académica organiza y gestiona la evaluación de la docencia que recoge aquellos aspectos que se estima necesario cautelar, de manera que la labor de las Escuelas sea evaluada por éstas mismas y por la autoridad académica en su conjunto.

A su vez, el Consejo Superior Universitario, en sus reuniones ordinarias, aborda los ámbitos de decisiones estratégicas respecto de los distintos programas⁶⁵, los analiza y los sanciona. Dicho proceso asegura la conexión formal con las Áreas, Escuelas y Carreras.

Para los docentes encuestados una de las principales fortalezas identificadas en la docencia de pregrado es la coherencia entre la misión institucional y el currículo de la carrera. En efecto, uno de cada cinco docentes⁶⁶, la señala como la principal fortaleza de nuestra institución.

En síntesis, podemos indicar que hay coherencia entre propósitos y objetivos institucionales en relación a la organización de la docencia de pregrado, dado que existen mecanismos formales que la garantizan. Esto es avalado por las opiniones vertidas por los Directores de Escuela, Jefes de Carrera y académicos, en general.

Indicador 3: *Eficacia de los mecanismos que regulan y orientan la decisión de apertura de nuevas carreras y/o programas.*

El ciclo de vida de las carreras y programas, esto es, su apertura y cierre, está enmarcado en un proceso claramente definido. La idea de origen generalmente surge al interior de una Escuela, pero puede provenir también de un académico o grupo de académicos de más de una Unidad de la Universidad, o incluso, externos a ella.

64 Modelo Educativo. Ver Anexo N° 6.

65 Actas del Consejo Superior Universitario. Ver Apéndice N° 7.

66 La encuesta de docentes ofrece la posibilidad de elegir una de siete opciones.

Un proyecto de carrera o programa, en primer lugar, se discute en el Consejo de Escuela más afín al campo disciplinario, donde se analiza y se evalúa académicamente, considerando, además, el análisis de entorno.

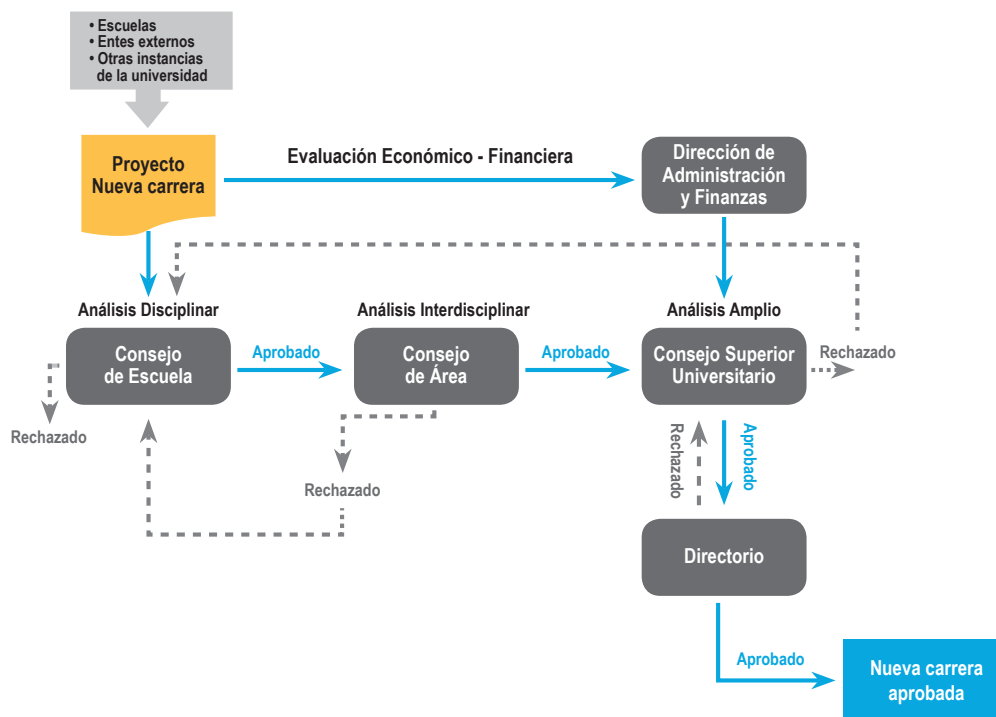
En un segundo momento la DAF realiza un estudio de su viabilidad económica⁶⁷, considerando la revisión de inversiones necesarias para su adecuada implementación, incluyendo infraestructura, equipamiento y personal.

El proyecto aprobado en un Consejo de Escuela y la DAF es sometido a consideración del Consejo de Área correspondiente, donde es analizado interdisciplinariamente. Si es aprobado por éste, posteriormente el Consejo Superior Universitario analiza la coherencia de la propuesta con el proyecto institucional y discute su factibilidad, aportando las miradas desde los distintos ámbitos que ahí confluyen.

Finalmente, el Consejo Superior Universitario, en caso de aprobarlo, lo deriva al Directorio que es el órgano que ratifica su apertura.

Este proceso se ilustra en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 3. Procedimiento de Aprobación de Apertura de Carreras o Programas.



67 Formulario de evaluación de viabilidad financiera de carreras y programas. Ver Anexo N° 18.

En el caso de la educación continua, que involucra los Diplomados y equivalentes, es en el Consejo de Área respectivo en donde se aprueba su apertura.

En resumen, las evidencias señalan el cumplimiento de este indicador en términos de la existencia de adecuados y conocidos mecanismos de control y validación para la apertura de nuevas carreras y programas, permitiendo que la Universidad asuma responsablemente las decisiones que derivan de su aplicación.

Indicador 4: *Efectividad de la evaluación del logro de los propósitos en docencia de pregrado*

La Universidad cuenta con instrumentos y mecanismos de evaluación del logro de los propósitos de la docencia de pregrado. Así lo han demostrado las distintas carreras de pregrado acreditadas de la institución.

La Universidad explicita en el Plan Estratégico sus objetivos de docencia, ligados a las expectativas que emanan del Modelo Educativo y expresados en un conjunto de actividades, metas e indicadores de logro. En ese marco, la institución evalúa a través de sus indicadores, el grado de cumplimiento de dichos propósitos. Este es un mecanismo que provee de información para la toma de decisiones.

Las unidades de gestión entregan informes regularmente a las autoridades y unidades académicas respecto de la evolución de ciertos indicadores relevantes del quehacer docente, los que son socializados y discutidos a nivel del Consejo de Escuela, tales como niveles de asistencia de estudiantes y profesores, promedios de calificaciones, niveles de reprobación, etc. Estos reportes son utilizados por las carreras para la evaluación de los logros de los objetivos de la docencia en las distintas unidades académicas, tanto por las autoridades unipersonales, como por los organismos colegiados.

Una forma complementaria de evaluar el cumplimiento de los propósitos en docencia se realiza por medio del análisis del nivel de satisfacción de los distintos actores involucrados, esto es, estudiantes y académicos, una vez finalizado el periodo lectivo. Los resultados de las evaluaciones hechas por los estudiantes, en general, son positivos.⁶⁸

⁶⁸ Informe de resultados de Encuesta de Estudiantes 2010. Ver Anexo N° 11 y Anexo N° 9, Informe de resultados de encuesta de docentes 2010.

Dada la complejidad de la evaluación docente, en diversas unidades académicas se desplegaron iniciativas de innovación, las que se plasmaron en un nuevo instrumento, aplicado a la docencia en 2010⁶⁹. Simultáneamente se comenzó con la auto-evaluación de los académicos.

En síntesis, existen mecanismos e instrumentos de evaluación que recogen distintos tipos de datos acerca de los logros de la docencia que son periódicamente analizados por los consejos de Escuela o de Carrera, además de la Unidad de Desarrollo de la Docencia.

Indicador 5: *Nivel de uso de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones para la docencia*

La estrategia institucional, reflejada en el nuevo Plan Estratégico, y el marco pedagógico que ofrece el Modelo Educativo, definen actividades de mejoramiento en el corto y mediano plazo en materia de uso de resultados de la evaluación de la docencia. Se trata de un proceso que debe ser observado con una perspectiva cronológica mayor, que permita analizar la progresión de los indicadores y tomar las acciones correctivas correspondientes.

En este contexto, las decisiones de mejoramiento se toman sobre la base de las siguientes evaluaciones:

- la autoevaluación permanente de la institución en sus organismos colegiados;
- la consideración de las debilidades expresadas en los informes de autoevaluación institucional;
- los informes de autoevaluación y dictámenes emitidos por las agencias acreditadoras sobre las carreras acreditadas;
- y, finalmente, estudios institucionales en que se consulta las opiniones de distintas actores de la comunidad universitaria sobre el uso de las evaluaciones.

En lo relativo a la docencia, son los Jefes de Carrera y Directores de Escuela quienes reciben la información de la evaluación de los alumnos, de las encuestas aplicadas a nivel general, de la información emanada de las unidades de gestión académica y de los instrumentos de consulta propios de cada escuela, entre otras, que en conjunto con sus consejos analizan y proponen mejoramientos, reforzamientos o acciones de consolidación.

69 Cuestionario de evaluación docente 2010. Ver Apéndice N° 11.

Los estudiantes no siempre están conformes con el uso dado a estos resultados, en especial con el de la evaluación de la docencia que ellos realizan, existiendo una tensión permanente entre el uso público y privado de esta información.

En resumen, es posible concluir que existe un uso razonable de los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones. Sin embargo, la práctica institucional tiene aspectos por mejorar, en especial en lo referente a una mayor socialización de la información con los estudiantes y con los profesores.

d. Fortalezas y debilidades del criterio

Las fortalezas detectadas en este análisis son las siguientes:

1. La Misión y los propósitos institucionales orientan los objetivos de docencia de pregrado, los que son claros, coherentes y conocidos.
2. Los mecanismos que regulan la creación y apertura de nuevas carreras y programas son explícitos, rigurosos, toman en consideración la necesaria articulación entre la calidad académica y la sustentabilidad económica.
3. La información que deriva de los resultados de la evaluación es utilizada en la toma de decisiones para mejorar la docencia.

En términos de las debilidades se pueden señalar las siguientes:

1. Insuficiente socialización de la información sobre la evaluación de la docencia.
2. Automatización incipiente de los procesos de evaluación de la docencia.

e. Líneas de Mejoramiento

Para superar las debilidades se proponen las siguientes líneas de acción:

1. Explicitar y difundir el sentido y los alcances de la evaluación docente.
2. Reforzar los mecanismos de socialización de la evaluación de la docencia.
3. Automatizar los procesos de evaluación de la docencia, consolidando la mirada triangulada de docentes, estudiantes, directores de escuela y jefes de carrera.

Criterio 2: Mecanismos utilizados para la definición de perfiles de egreso, el diseño y actualización curricular, y la asignación de recursos (docentes, didácticos, físicos y financieros) a los programas

a. Presentación del estándar

“La Universidad orienta los perfiles de egreso de sus carreras en concordancia con su misión institucional y los requerimientos del mundo laboral, disciplinar y del entorno, lo que se expresa en el diseño y aplicación de sus mallas curriculares, considerando las características de los estudiantes que ingresan, teniendo para ello la flexibilidad necesaria para los cambios y proveyendo los recursos adecuados”.

b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales

Durante este período nuestra Universidad ha realizado un esfuerzo por sistematizar y operacionalizar su Modelo Educativo. Este ejercicio ha permitido profundizar el nexo existente entre nuestra misión y principios orientadores con los instrumentos por los cuales se materializan los mecanismos y políticas que nos permiten evaluar y reorientar nuestras acciones.

En este contexto, a través de los Consejos de Escuela y la UDD se han examinado todos los perfiles de egreso, en un proceso que involucró la revisión y actualización de los Proyecto Académico-Formativo de cada carrera⁷⁰. Así, cada carrera cuenta con un perfil de egreso, conocido por todos, coherente con su malla curricular, tomando en cuenta información del entorno.

Además, para ajustar los perfiles de egreso o mallas curriculares, se recibe y procesa información desde distintas fuentes, dentro de las que destacan el ámbito laboral, opinión de empleadores y egresados y el componente académico-disciplinar. Paralelamente, hoy se cuenta en las carreras acreditadas con la evaluación externa de pares evaluadores, quienes han mirado el quehacer en torno al cumplimiento de las declaraciones institucionales y han realizado críticas, aportes que hacemos presente en este informe.

A su vez, se ha avanzado en el seguimiento de la impronta general en la formación de los estudiantes, tratando de dar cuenta del establecimiento, aplicación, desarrollo y evaluación de la línea de formación general que se sustenta en las Cátedras Básicas, las Cátedras de

⁷⁰ Ejemplo de Proyecto Académico Formativo, ver Apéndice N° 20.

Área y en los mecanismos de atención al perfil de ingreso, en especial de las nivelaciones de competencias para la vida académica.

Existe un mecanismo formal preestablecido para evaluar y aprobar las propuestas de perfil de egreso y las mallas curriculares de nuevas carreras y las reformulaciones de las carreras vigentes, que contempla, en primer término, al Consejo de Escuela, luego al Consejo Académico de Área y, finalmente, al Consejo Superior Universitario.

c. Evaluación de los resultados por medio de Indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento de su estándar, la institución ha definido los siguientes indicadores:

1. Existencia de políticas y mecanismos que regulan y orientan la definición de perfiles de egreso.
2. Eficiencia de políticas y mecanismos que regulan y orientan el diseño y actualización curricular.
3. Coherencia entre perfiles de egreso y mallas curriculares
4. Grado de aplicación de mecanismos para la evaluación del diseño y actualización curricular y del logro de los perfiles de egreso
5. Eficacia de los mecanismos orientados a la nivelación de competencias básicas de ingreso
6. Eficiencia en la asignación de recursos didácticos, físicos y financieros a los programas.
7. Existencia de mecanismos de evaluación de la consistencia entre objetivos y asignación de recursos docentes
8. Eficiencia en la asignación de recursos de espacios de estudio (salas de clases, laboratorios de computación, salas de lectura).

A continuación se evalúan en detalle cada uno de estos indicadores.

Indicador 1: *Existencia de políticas y mecanismos que regulan y orientan la definición de perfiles de egreso*

La Universidad, en su opción de aseguramiento de la calidad, está desarrollando un plan de acreditación para todas las carreras, lo que implica asumir un proceso de auto-evaluación y evaluación externa de sus respectivos perfiles, que permite la reorientación de éstos.

Se puede asegurar que casi dos tercios de los estudiantes que cursan pregrado lo hacen en carreras cuyos perfiles de egreso han sido sometidos a autoevaluación y mejoramiento interno, estando la mitad de ellos ya acreditados por evaluadores externos.

Los dictámenes de acreditación destacan, en términos generales, la concordancia entre los perfiles de egreso y la misión y los propósitos institucionales, lo que valida las políticas de la Universidad que regulan y orientan la definición de perfiles de egreso:

- Compromiso con los derechos humanos, la justicia, la equidad y la sociedad en la que estamos insertos.
- Propiciar una formación académica que les permita a nuestros egresados intervenir crítica y creativamente en la realidad.
- Ofrecer una formación que se adapte adecuadamente al mundo laboral en constante cambio.

La definición general de perfil instalada desde el año 2002 orienta y regula la definición de perfiles, además de las políticas de acreditación de carreras ya señaladas. Sus aspectos más relevantes son:

- profesionales flexibles;
- mayor énfasis en las competencias generales que en las específicas;
- implementación de un plan de formación general en el primer año de todas las carreras de la Universidad, las denominadas “Cátedras Básicas”.

Todo lo anterior, a partir de la formalización del “Modelo Educativo” el año 2010, constituye un panorama claro y conocido para orientar adecuadamente la elaboración y seguimiento de los perfiles de egreso de nuestras carreras.

Sobre la evaluación de este indicador, el 89% de los docentes de la Universidad está de acuerdo con la afirmación que “El perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir un egresado de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, está claramente definido”.

Los estudiantes, por su parte, en un 88,5% declaran que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “Como estudiante tengo conocimiento del perfil del egresado, esto es, del conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe tener un egresado de la carrera que estoy estudiando”.

Sin perjuicio de lo anterior, el 51% de los académicos consideran que “existen mecanismos permanentes de control y/o evaluación del perfil de egreso”. Este aspecto ha sido reconocido e indicado en varios de los dictámenes de acreditación.

En síntesis, se ha avanzado en los procesos de seguimiento y evaluación de perfiles de egreso de carreras de la Universidad, pero también se ha advertido que el sistema requiere revisión permanente de los mecanismos formales de logro y concreción de estos perfiles.

Indicador 2: Eficiencia de políticas y mecanismos que regulan y orientan el diseño y actualización curricular

En el informe presentado para la acreditación del período anterior, la Universidad reconoció la existencia de políticas y mecanismos que regulaban y orientaban el diseño y actualización curricular de manera eficiente, pero asimismo que se tornaba necesario mejorar la calidad y acceso oportuno a la información del entorno para permitir la actualización de los perfiles de egreso y la consiguiente implementación de cambios curriculares.

En ese contexto se señalan los principales procedimientos y mecanismos que permiten recabar la información del entorno necesaria para la actualización de los perfiles de egreso:

- Entrevistas a actores relevantes del mundo laboral;
- Entrevistas a actores relevantes del mundo gremial profesional y académico;
- Entrevista a empleadores;
- Entrevistas a los jefes de servicios y profesionales de los centros de prácticas;
- Entrevistas a egresados insertos en el mercado laboral;

- Informes de los supervisores y de estudiantes en prácticas.

Ha sido trascendente para la Universidad avanzar y evaluar la implementación de su política y mecanismos planificación curricular. Al respecto se puede destacar que:

- El 81,9% de los estudiantes opina que: “El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egreso”.
- El 78,1% de los académicos opina que: “La institución establece claros criterios para la elaboración de planes de estudios para cada carrera”. Además, un 65,8% de ellos opina que “La institución establece mecanismos eficientes para crear vínculos entre los alumnos y el mundo laboral” y un 60,4% que está en desacuerdo con la afirmación: “Hay muchas materias que no son útiles ni relevantes en la formación universitaria”. Un 89% opina que: “Los planes de estudio, en general, integran adecuadamente actividades teóricas y prácticas”.

Por primera vez se ha incorporado la evaluación de los aspectos curriculares de nuestros profesionales egresados de la UAHC en relación al desempeño laboral. Esta información muestra que:

- El 86,6% de los encuestados está de acuerdo con que la enseñanza le sirve para su desempeño profesional.
- El 67,9% califica con una nota entre 6.0 y 7.0 (muy buena) la enseñanza que la universidad les entregó para desempeñarse en el mundo laboral y un 27,2% la califica con un 5.0 (buena) y apenas un 4,8% la califica con una nota inferior a 4.0⁷¹.

En suma, el proceso de revisión que orienta el diseño y actualización curricular al interior de la Universidad es sistemático y transparente, contándose con información pertinente respecto del comportamiento del mercado laboral, lo que permite actualizar los perfiles de egreso. A su vez, cuenta con las evaluaciones y recomendaciones realizadas en los procesos de acreditación de carreras, especialmente en la elaboración e instalación de sistemas permanentes de evaluación de los planes de estudio.

71 Informe Institucional “Estudio a Titulados y Egresados”, 2010. DPE. Ver Anexo N° 19.

Indicador 3: *Coherencia entre perfiles de egreso y mallas curriculares*

La Universidad cuenta con políticas generales que orientan la definición de perfiles de egreso, los que, a su vez, llevan a adecuaciones en las mallas curriculares. Hoy día estas políticas se materializan en un diseño curricular distintivo que incluye

- a. Línea de formación General Universitaria, destinada a dar una visión crítica del mundo contemporáneo y sus principales desafíos;
- b. Línea de formación interdisciplinaria (Cátedras de Área), destinado a dar una formación en saberes comunes a las ciencias sociales y la educación;
- c. Línea de formación disciplinar;
- d. Prácticas tempranas y progresivas.

Este modelo curricular permite lograr un posicionamiento teórico, epistémico, metodológico, profesional y práctico, en coherencia con los principios del modelo Educativo.

Con respecto a la consistencia entre el diseño curricular y el perfil de egreso de las Carreras, un 61,7% de los docentes consultados el año 2008 estaba muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación, mientras que en el actual proceso de autoevaluación un 85,12% de los docentes se manifiesta de acuerdo.

Los estudiantes, por su parte, señalaron el año 2008, en un 56,7%, estar de acuerdo en que el plan de estudios de su carrera tiene mucha relación con el tipo de estudiante que se quiere lograr. En 2010, este acuerdo se eleva hasta 81,8%.

En síntesis, se advierte coherencia entre el perfil de egreso y las mallas curriculares, la que es reconocida tanto por los académicos como por estudiantes de la universidad.

Indicador 4: *Grado de aplicación de mecanismos para la evaluación del diseño y actualización curricular y del logro de los perfiles de egreso*

Como se ha señalado, los Consejos de Escuela analizan y resuelven⁷² los cambios menores asociados a la evaluación del diseño y actualización curricular y evalúan el logro de los perfiles de egreso. En caso de cambios mayores, éstos deben pasar al Consejo de Área y luego al Consejo Superior Universitario, que es el ente superior en el ámbito de la docencia.

Este proceso se refuerza con la inclusión progresiva de las carreras a procesos de acreditación para validar la coherencia y el grado de aplicación de los mecanismos de diseño, actualización curricular y logro de los perfiles de egreso, tarea que se comenzó el 2008 y que culmina en 2014 con la acreditación de todas las carreras. A su vez, se ha incorporado la evaluación sistemática de los alumnos, académicos, titulados y egresados a través de encuestas de aplicación regular, que permiten una actualización sobre la situación curricular del conjunto de las carreras.

No obstante lo anterior, es necesario un esfuerzo de mayor socialización de estos mecanismos en la comunidad universitaria, puesto que el 58% de nuestros académicos opina que: “Existen instancias institucionales para establecer una coherencia entre los planes de estudio de las carreras”, lo que si bien constituye una mayoría, indica que una franja significativa de profesores aún no conoce dichos mecanismos.

Indicador 5: *Eficacia de los mecanismos orientados a la nivelación de competencias básicas de ingreso*

La Universidad ha instalado paulatinamente, desde el año 1997, mecanismos orientados a la nivelación de competencias básicas, en términos de ofrecer programas educativos que actualizan las potencialidades que el estudiante requiere para un desempeño satisfactorio en la Universidad. Estos programas abarcaron especialmente el desarrollo de competencias en lecto-escritura, expresión oral y, más recientemente, en pensamiento matemático.

72 Actas Consejos de Escuela. Ver Apéndice N° 14.

Esta preocupación y la experiencia acumulada en las acciones señaladas, permitieron iniciar un proceso de diseño de gestión sistémica de competencias concretado en el proyecto MECESUP AHC 0701 de Enseñanza-Aprendizajes Significativos en la Diversidad⁷³.

A continuación se da cuenta de los avances que se han realizado en la instalación de los mecanismos de nivelación de competencias básicas y las evaluaciones que permiten conocer inicialmente la eficiencia de éstos.

a. Conformación de la Comisión de nivelación de competencias básicas:

Durante el año 2007 se constituyó una comisión para abordar, entre otros, el tema de la sistematización de los entonces denominados “programas remediales”⁷⁴. Esta Comisión, junto con aportar una mirada pedagógica que orientara la discusión y las acciones a realizar, llevó a cabo un diagnóstico evaluativo preliminar de los actuales “cursos remediales” y fortaleció la convicción de postular a recursos MECESUP para abordar integralmente el tema de la nivelación de competencias básicas de nuestros estudiantes, proyecto que fue finalmente adjudicado e implementado en su etapa de Diseño.

b. Creación del Departamento de Estudios Generales y de la Unidad de Desarrollo de la Docencia

A partir de año 2008 se instalaron el Departamento de Estudios Generales y la Unidad de Desarrollo de la Docencia, dependientes de la Vicerrectoría Académica. Ambas instancias están plenamente operativas y representan la estructura funcional necesaria para hacer frente a problemas educativos de orden transversal en la Universidad. Más adelante, en este informe, se detalla su implementación y el logro de los objetivos alcanzados.

c. Presentación y adjudicación de concurso MECESUP 2 (2009-2010)

Este proyecto, surgido al alero de la Escuela de Educación, se planteó los siguientes objetivos generales:

- Diseñar un sistema integral de admisión y acompañamiento que favorezca la nivelación de competencias básicas a través de la creación de una comunidad de aprendizaje validadora de la diversidad.

73 Proyecto MECESUP 2: Gestión Sistémica de Competencias para procesos de aprendizaje significativos en la diversidad. Ver Anexo N° 20.

74 Programas remediales. Ver Apéndice N° 15.

- Dotar a la Universidad de un modelo pedagógico que permita atender las demandas formativas y de nivelación de competencias básicas de sus estudiantes.

Se han desarrollado avances parciales de las conclusiones de este proyecto y la institución se encuentra a la espera de la nueva convocatoria de Proyectos de Ejecución MECESUP, para llevar a la práctica sus propuestas.

d. Abordaje psicológico y psicopedagógico de la nivelación de competencias básicas

Teniendo presente que ciertos aspectos de la nivelación de competencias demandan también un abordaje de carácter psicopedagógico, la institución se ha hecho cargo de este problema a través del Centro de Mediación Psicopedagógica Integral (CEMPIN) y del Centro de Atención Psicológica (CAPS)

Este aspecto ha operado de manera incipiente y se espera fortalecer su ejecución a partir de la implementación del Proyecto MECESUP, cuyo diseño contempla un papel relevante en esta temática.

e. Implementación de cursos orientados a la nivelación de competencias básicas

La Universidad ha implementado cursos de “Redacción y expresión”, “Metodologías de estudio” y “Lenguaje y estrategias de aprendizaje”, cuyo objetivo es permitir a los estudiantes acceder con éxito a los conocimientos que la carrera les propone, dotándoles de herramientas para desarrollar la abstracción, enfrentar lecturas complejas de textos especializados, apropiarse de un lenguaje técnico correspondiente a su especialidad, expresarse utilizando estructuras sintácticas más complejas e insertarse en una comunidad que piensa y produce conocimiento desde diversas posturas.

Desde la perspectiva de la evaluación de los mecanismos de nivelación de competencias, la Universidad desarrolla dos proyectos de seguimiento de dicho tema. Estos son:

- a. Diseño de un instrumento de evaluación del perfil de ingreso de los estudiantes, a fin de conocer el nivel de desarrollo de competencias de entrada y determinar los apoyos necesarios para articular con perfil de egreso. Este proyecto está incorporado en el Plan de Mejoramiento de la Carrera de Educación Diferencial.

- b. Diseño de un instrumento diagnóstico del perfil educativo y social, instrumento construido en conjunto entre la DIRAE, DPE, la UDD y el Departamento de Estudios Generales, que será aplicado el segundo semestre de 2011.
- c. Seguimiento de la implementación de los cursos de nivelación de competencias y de los resultados obtenidos en ellos. Ejemplo de ello es la cátedra y talleres de Lenguaje y Estrategias de Aprendizaje.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el comportamiento del año 2008 al 2010, de las inscripciones y sus niveles de aprobación:

Cuadro N° 21. Estudiantes inscritos y porcentaje de aprobación en asignaturas de nivelación de competencias básicas (2008-2010)

Cátedra	Estudiantes inscritos 2008	Estudiantes aprobados 2008	% aprobación 2008	Estudiantes inscritos 2009	Estudiantes aprobados 2009	% aprobación 2009	Estudiantes inscritos 2010	Estudiantes aprobados 2010	% aprobación 2010
Lenguaje y Estrategias de Aprendizaje I	134	83	61,94	217	154	70,97	99	72	72,73
Lenguaje y Estrategias de Aprendizaje II	15	15	100,00	47	37	78,72	31	25	80,65
Taller Lenguaje y Estrategias de Aprendizaje				20	10	50,00	114	74	64,91
Total	149	98	65,77	284	201	70,77	244	171	70,08

Fuente: DPE a partir de datos de Registro Curricular.

Como se puede observar, estos cursos orientados a la nivelación han contado con un número creciente de estudiantes en comparación con el período anterior de autoevaluación (2008). Además, el nivel de aprobación, cercano al 70,0%, da cuenta del nivel de exigencia de estas asignaturas.

Por otra parte, en los cursos orientados a la nivelación de competencias para la vida académica, se realizó un estudio para describir la evolución de los indicadores de comportamiento lecto-escritor de los estudiantes de primer año de Sociología que cursaron la cátedra de Taller de Métodos de Estudio, Lenguaje y Estrategias de Aprendizaje durante el año 2010. Para

medir el avance de los estudiantes respecto de su comportamiento lecto-escritor se hicieron dos mediciones a una muestra de 25 estudiantes, un pre test (abril) y un pos test (noviembre). La primera parte de la prueba mide la Comprensión Lectora de las ideas principales de tres textos académicos. La segunda, está enfocada a medir la extensión y la profundidad del Vocabulario respecto de los textos señalados. Ambas dimensiones contaron con respuestas cerradas de selección única. En tanto, la Producción de Texto Escrito es medida a través de una composición que los estudiantes elaboran sobre la base a la información de los escritos analizados⁷⁵. Cada dimensión tiene un logro total equivalente a un 100%.

Los indicadores muestran una mejora en el comportamiento lecto-escritor: todas las medidas de tendencia central estuvieron en valores iguales o mayores al mínimo de logro. La cantidad de estudiantes que obtuvo porcentajes iguales o mayores al logro mínimo aumentó. Es destacable que el total de estudiantes obtuvo logro en “comprensión lectora”, casi tres cuartos en “producción escrita” y más de la mitad en “vocabulario”. En dicho estudio se establecen sugerencias para profundizar en el logro de resultados⁷⁶.

A pesar de los esfuerzos implementados para la nivelación de competencias para la vida académica, la Universidad reconoce la carencia de una nivelación de competencias orientadas al razonamiento lógico matemático que permita a los estudiantes sustentar sus procesos formativos. Frente a esto, algunas carreras han instalado asignaturas de introducción a la matemática en sus planes de estudios; adicionalmente, la Vicerrectoría Académica está implementando este semestre el “Programa de Desarrollo de Competencias Matemáticas”⁷⁷.

Este programa funciona de la siguiente manera:

- las competencias son desarrolladas en tres módulos;
- éstas son acreditadas en test diagnósticos;
- todo estudiante de primer año que aprobare el test, queda eximido de cursar dichos módulos.

75 Los aspectos que se evalúan son vinculación del título con el tema del texto, legibilidad, uso de información de los textos representados, presentación en base a registro culto formal, estructura textual y organización de la información en párrafos, coherencia y cohesión, uso de mayúscula y aplicación de normas de ortografía literal, aplicación de normas de ortografía acentual, aplicación de normas de ortografía puntual.

76 Documento de Trabajo. Evolución del comportamiento lecto-escritor en Estudiantes de Licenciatura en Sociología. 2010. Departamento de Estudios Generales Cátedra Básica de Lenguaje y Estrategias de Aprendizaje. Encargada: Irma Pavez Ormazábal. Ver Anexo N° 21.

77 Programa de Desarrollo de Competencias Matemáticas. Ver Anexo N° 22.

- quienes no logren los rendimientos mínimos en este test, cursarán los módulos antedichos⁷⁸.
- Todo estudiante tiene obligación de aprobar los cursos como parte de su malla regular.

En el año 2011 participan los estudiantes de las carreras de Antropología, Sociología, Psicología, Trabajo Social, Geografía, Pedagogía en Educación Básica y Pedagogía en Matemática y Estadística.

En resumen, la Universidad ha implementado de manera gradual un conjunto de actividades orientadas a la nivelación de competencias básicas de los estudiantes y se encuentra en una etapa de instalación de un sistema integrado que incluya seguimiento y evaluación de sus resultados.

Indicador 6: *Eficiencia en la asignación de recursos didácticos, físicos y financieros a los programas*

Como ya se ha señalado, la Universidad ha ido instalando y consolidando distintos mecanismos que permiten una mayor eficiencia en la asignación de recursos, incluyendo el presupuesto anual de la institución -principal fuente de recursos de las unidades académicas y de gestión- y los POA.

Con estos planes operativos, gestionados por la Vicerrectoría Académica, se busca alinear los objetivos específicos de las unidades con los objetivos institucionales definidos anualmente a partir de sus orientaciones estratégicas. Esta herramienta cobra relevancia para la gestión académica, tal como los procesos de acreditación de carreras lo han evidenciado.

Un primer indicador relacionado con este mecanismo es el cumplimiento de los plazos en la programación de cada carrera, lo que ocurre del siguiente modo:

⁷⁸ Los estudiantes que deban ingresar a alguno de los niveles, al ingresar al programa, se les entrega un CD con los módulos correspondientes y se les asigna un tutor que los acompañará durante el proceso de desarrollo del o los módulos correspondientes. El acompañamiento consiste en la atención presencial, en horas fijas para tales efectos y en línea a través de la página web. Una vez terminado el proceso del módulo (3 meses aproximadamente, por cada módulo) deberá rendir una prueba, si es satisfactorio su rendimiento pasará al módulo siguiente y le serán certificadas las competencias incluidas en el módulo aprobado.

Gráfico N° 4. Programación del Proceso de Planificación Operativa Anual (POA).



Todas las unidades, tanto Académicas como de Gestión, presentan sus respectivos planes, previa priorización de sus requerimientos sobre la base de los antecedentes discutidos al interior de ellas, garantizando un mejoramiento de la eficiencia en la asignación de los recursos didácticos, físicos y financieros.

La Vicerrectoría Académica, acompañada por la Dirección de Planificación y Evaluación, efectúa la convocatoria y apoya el proceso de elaboración de los POA y PMG. Luego, una Comisión conformada por el Vicerrector Académico, el Director de Administración y Finanzas, los directores de Área y el Director de Planificación y Evaluación, proceden a revisar cada uno de los planes. Esta Comisión trabaja en reuniones con todas y cada una de las unidades de la Universidad, para conocer y establecer la coherencia con los lineamientos y prioridades para el año y su relación con los objetivos estratégicos institucionales de más largo plazo.

Los POA representan la definición de la que hará una escuela o carrera durante un año académico, en los planos de la docencia, la atención de estudiantes, la extensión, la investigación y las publicaciones, precisando argumentadamente el recurso humano solicitado y los distintos requerimientos materiales de apoyo a la docencia.

La Comisión establece prioridades y distribuye entre las unidades el monto de recursos previamente autorizado en el presupuesto institucional, derivando, además, a la Dirección

de Administración y Finanzas aquellas solicitudes que obligadamente deban satisfacerse en cuanto son exigidas en un plan de estudios específico.

De acuerdo con lo señalado, la Universidad cuenta con mecanismos adecuados de planificación, análisis y asignación de recursos, sobre la base de los POA y PMG, articulados, además, con una glosa obligada en el presupuesto institucional y con los lineamientos estratégicos de la institución.

Indicador 7: *Existencia de mecanismos de evaluación de la consistencia entre objetivos y asignación de recursos docentes*

Un primer elemento que permite evaluar la consistencia entre los objetivos y la asignación de recursos es la formulación y aplicación, por parte de las unidades de la Universidad de los PMG y los POA para su gestión académica. En este contexto, cada Área, Escuela y Carrera diseña sus objetivos generales, específicos, objetivos de docencia, de investigación, de publicaciones, de extensión académica, de difusión y de prestación de servicios considerados en la matriz de planificación operativa anual. La totalidad de las unidades cumple con la elaboración de éstos, los cuales, a su vez, se relacionan directamente con los recursos necesarios.

Al sistematizar los acuerdos de acreditación queda en evidencia algunos elementos deficientes tales como la infraestructura y, en menor medida, los recursos bibliográficos. Desde este punto de vista, debe hacerse un análisis que cruce tanto los objetivos institucionales, los planes de las carreras y las evaluaciones externas, con el fin de elevar la calidad de los programas y acumular y traspasar experiencia para mejorar estos mecanismos.

Los POA también son evaluados indirectamente por las encuestas de opinión a docentes, donde los resultados de la última de ésta destacaron lo siguiente:

- El 50,2% de los docentes está de acuerdo con esta afirmación: “es adecuada la oportunidad de renovación de equipos y reparación.”
- Respecto a la disponibilidad de bibliografía, el 60,9% de los docentes manifestó su aprobación. En 2009, ésta sólo alcanzaba al 39.6%, lo que significa una mejoría considerable en el criterio y que dice relación con el plan de adquisición de bibliografía propuesto por la Universidad.
- La adquisición de material nuevo, también es evaluada favorablemente por el 77.9% de los docentes. Nuevamente esta evaluación supera a la registrada en 2009 (62.8%).

- Respecto de la disponibilidad de medios audiovisuales de apoyo a la docencia, la evaluación muestra un 46.2% de aprobación.

A modo de síntesis, se observa que los POA constituyen un mecanismo efectivo de ajuste entre los objetivos académicos y la disponibilidad de recursos.

Indicador 8: *Eficiencia en la asignación de recursos de espacios de estudio (salas de clases, laboratorios de computación, salas de lectura).*

La Vicerrectoría Académica, a través de su Secretaría Académica, es la responsable de centralizar el proceso de asignación de salas. Esta Secretaría recibe de las escuelas la planificación semestral de las cátedras, incluidos sus respectivos docentes, una estimación del número de estudiantes por curso y la cantidad de horas semanales requeridas por el mismo⁷⁹.

Esta información es ingresada y administrada en el sistema U+, en el módulo Planificación de Asignaturas, el cual permite asociar el número de alumnos a las respectivas capacidades de las salas.

Con estos parámetros se procede a la asignación de los espacios de sala para el semestre. Dado que existe una permanente demanda de salas por actividades de charlas, ayudantías, entre otras, se procedió a elaborar un software compatible con el sistema de administración de Betersoft, llamado Gestión de Coordinación Académica, donde se puede -vía Intranet- ver la disponibilidad de salas e inscribir su respectiva utilización.

Si bien, se ha cumplido con el compromiso de instalación de dicho software, aún quedan pendientes las etapas de evaluación de su implementación y de su utilidad en vista a mejorar la gestión de la asignación de las salas. Los resultados de este proceso de asignación de salas suele presentar algunas dificultades menores explicadas por los sucesivos ajustes que derivan de los nombramientos docentes y, sobre todo, de la tendencia del profesorado a concentrar su docencia de martes a jueves.

Con todo, un 56,8% de los académicos opina que las salas de clases tienen instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos. En tanto los estu-

⁷⁹ Posteriormente, la Vicerrectoría Académica, previa revisión, envía los decretos oficiales para la firma del Rector. Decreto de Nombramiento de Profesores Primer Semestre de 2010. Ver Apéndice N° 16.

diantes encuestados a un mes de su ingreso a la Universidad⁸⁰ opinan también favorablemente (un 61,8% de ellos).

Por otro lado, la Universidad ha ampliado los espacios disponibles de Biblioteca. Se pasó de una disponibilidad de 840 m² en 2006, a 1130 m² el año 2008, llegando a 1180 m² en 2011. En este período han sido desarrollados otros proyectos que buscan como objetivo una mayor eficiencia de los servicios y del espacio disponible, tales como el servicio de referencia electrónica, el proyecto de Biblioteca Virtual y la creación de páginas informativas de Biblioteca.

El incremento en bibliografía de nuestra colección es sostenido, con un promedio de ingreso anual de 1600 títulos y 3150 volúmenes, por lo que hemos tenido que contar con una bodega de almacenamiento de material bibliográfico, externo al edificio Biblioteca. Esta racionalidad del uso de la Biblioteca ha permitido que los docentes la evalúen con una nota 5,3, ubicándose en el cuarto lugar de un total de doce servicios evaluados. Por otra parte, el 53% de los alumnos de primer año declaran que la Biblioteca ha cumplido sus expectativas.

Con respecto a los laboratorios de computación, el uso por parte de los estudiantes se realiza por un sistema de reserva de horas, mientras que para la docencia, son asignadas por la misma Secretaría Académica.

Durante este período se ha racionalizado el uso de los Laboratorios, lo que ha permitido la implementación de diez nuevas estaciones de trabajo. También se ha aumentado el acceso vía Wi-Fi, en los siguientes espacios:

- En todas las salas de clases de la Sede Central (el año 2008 sólo había iluminación en el primer piso).
- En la Sede Huérfanos 1869 (el año 2008 estaba sin conexión).
- Extensión al 2º piso de la Biblioteca.

Se espera que durante el segundo semestre de 2011, una vez habilitadas las salas de estudios grupales de la Biblioteca, ésta quede completamente iluminada con señal Wi Fi. La ampliación de estas zonas es relevante en el uso de nuestros espacios, toda vez que casi uno de cada dos de los estudiantes declara poseer un computador portátil.

Adicionalmente, la Universidad dispone de otros espacios, tales como Auditorio, salas de reuniones, sala de profesores, sala de postgrado, sala de rectoría, galpón multiuso del Campus Brasil, dos salas de estudiantes.

80 Informe de resultados de encuesta de estudiantes de primer año 2010. Ver Anexo N° 23.

En relación a estos aspectos, un 49,4% de los estudiantes y un 58,1% de los académicos, opinan que “Las salas de clases tienen instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos”. A su vez, el 59,6% de los alumnos y el 50,2% de los docentes opinan que “La renovación y reparación del equipamiento de las salas es oportuna”.

En síntesis, la Universidad demuestra eficiencia en la asignación de espacios de estudio, habiendo aumentado los mismos y mejorado su uso

d. Fortalezas y debilidades del criterio

Las siguientes son las fortalezas detectadas a partir del análisis autoevaluativo realizado:

1. Acciones sistemáticas orientadas a atender la necesidad de nivelación de competencias básicas de nuestros estudiantes.
2. Existencia de una definición clara del perfil de egreso ligado a la misión institucional, respaldado por la evaluación en los procesos de acreditación de carreras.
3. Existencia de un mecanismo de planificación operativa anual (POA) que permite la priorización y asignación de recursos acorde a las necesidades de cada Escuela y orientados al mejoramiento de los programas.

Con respecto a las debilidades, podemos mencionar:

En la perspectiva de crecimiento y mejoramiento continuo, la disponibilidad de recursos materiales para la docencia es aún insuficiente.

e. Líneas de Mejoramiento

1. Avanzar en la mejora de asignación de recursos a partir de un fortalecimiento de la gestión de los recursos materiales y humanos para la docencia.
2. Detectar y desarrollar nuevas fuentes de recursos para el apoyo de la docencia.

Criterio 3: Mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje: admisión, docencia, retención, deserción, egreso y titulación de los estudiantes.

a. Presentación de estándar

“La Universidad establece requerimientos académicos básicos a lo largo de todo el proceso formativo, incluyendo la selección, admisión, egreso y titulación de estudiantes para el mejoramiento gradual de sus procesos pedagógicos y de evaluación del aprendizaje.”

b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales

En el transcurso de estos años hemos ido profundizando la instalación y evaluación de nuestros mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje: admisión, docencia, retención, deserción, egreso y titulación de los estudiantes.

Esto ha permitido entregar luces sobre la operacionalización de nuestro Modelo Educativo, toda vez que, en su definición y posterior instalación, deben existir indicadores que nos permitan dar cuenta de su materialización.

Por lo anterior, conservando las políticas y mecanismos que vienen operando en nuestra casa de estudios, en este criterio, hemos querido no sólo mostrar su existencia, sino avanzar en la descripción de sus grados y niveles de aplicabilidad, dando cuenta de las mejoras que hemos implementado y los resultados de las mismas.

De este modo, la Universidad ha establecido requerimientos generales de ingreso. Cada carrera, además, puede fijar requerimientos adicionales si lo considera pertinente, de acuerdo a su ámbito disciplinar. En general, las opciones tomadas tienen que ver con el perfil de egreso y el campo disciplinar.

La institución sistematiza anualmente los datos relativos al perfil de ingreso de sus estudiantes, a nivel general y por carrera. Las unidades de gestión proveen de información regular a las carreras con el objeto de contar con información suficiente para dar soporte a las decisiones respecto del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El Reglamento de la Universidad establece un mínimo de tres eventos evaluativos para cada cátedra impartida. Adicionalmente, las escuelas o programas pueden ajustar o determinar estos requerimientos mínimos teniendo como referente el Reglamento General. En relación a la asistencia, la norma exige un mínimo del 60%, pero los profesores tienen la prerrogativa de exigir porcentajes de asistencia mayores.

La Unidad de Registro Curricular es la encargada de llevar el registro del proceso académico de todos los estudiantes. Esta información referida a matrícula, retención/deserción, notas y egreso/titulación, está a disposición de las Escuelas y Carreras online. Estos informes sustentan la toma de decisiones de las escuelas respecto de la situación académica de sus estudiantes.

El conjunto de esta información es empleada a nivel central por la Vicerrectoría Académica para generar transversalmente distintas iniciativas de mejoramiento de la docencia, tales como orientaciones pedagógicas, diseño de programas de capacitación docente, entre otros, gestionados por la Unidad de Desarrollo de la Docencia.

La institución, a partir de su estrategia, ha establecido una serie de indicadores de seguimiento que permiten dar constancia de la aplicación sistemática de los diversos mecanismos. En consecuencia, esto permite contar con objetivos claros y definidos respecto a la docencia de pregrado y del perfil de sus estudiantes.

c. Evaluación de los resultados del criterio por medio de indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento de su estándar, se han definido los siguientes indicadores:

1. Existencia de requisitos de admisión y selección.
2. Puntaje promedio PSU por carrera.
3. Promedio NEM por carrera
4. Tasa total de postulantes matriculados en carreras de pregrado
5. Perfil de estudiantes nuevos según dependencia de establecimiento de origen y comuna de residencia.
6. Existencia de cátedras orientadas a la nivelación de competencias básicas.
7. Mecanismos de evaluación de Cátedras Básicas y cursos de nivelación
8. Existencia de actividades curriculares de práctica
9. Mecanismos de evaluación de métodos pedagógicos
10. Promedio de notas por carreras

11. Tasa de eliminación por razones académicas por cohorte.
12. Tasa de retención por cohorte
13. Existencia de plataforma e-learning
14. Egreso y titulación por carrera.

Indicador 1: Existencia de requisitos de admisión y selección.

La Universidad posee distintas vías de admisión, distinguidas entre regulares y especiales, las cuales tienen adscritas los respectivos requisitos de selección.

Todos los postulantes deben cumplir con los requisitos y procedimientos de selección de la carrera respectiva. Al momento de la inscripción, los postulantes deben presentar la totalidad de la documentación exigida, en original o fotocopia legalizada ante notario.

A continuación se detalla estas vías y sus respectivos requisitos:

Cuadro N° 22. Vías regulares de Admisión.	
Vía	Requisitos
PSU: para egresados de enseñanza media que rindieron PSU o su equivalente.	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada) • Concentración de Notas de Enseñanza Media • Puntajes de PSU (según requisitos por carrera) o PAA • Cédula de identidad
Convalidación: para postulantes de instituciones de educación superior legalmente reconocidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de identidad • Certificados puntajes PSU o PAA • Concentración de notas universitarias • Licencia de Educación Media (original o fotocopia legalizada)
Profesionales: para postulantes que se encuentren en posesión de título profesional o equivalente con un mínimo de 8 semestres académicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de Título o Grado Académico extendido por instituciones de educación superior legalmente reconocidas. • Licencia de Educación Media • Cédula de identidad

Fuente: Unidad de Admisión.

Cuadro N° 23. Vías Especiales de Admisión(*)

Vía	Requisitos
Trabajadores: para postulantes que acrediten su condición de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de Enseñanza Media • Cédula de identidad • Currículo Vitae • Certificado Laboral
Beneficiarios Valech: postulantes clasificados en la denominada "Ley Valech", según normativas legales actualizadas y vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación del MINEDUC acreditando calidad de beneficiario. • Licencia de Educación Media (o equivalente) (original). • Cédula de identidad
Beca Valech de Traspaso (Ley 19.992)	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar PSU o PAA rendida • Certificación del MINEDUC acreditando traspaso. • Licencia de Educación Media • Concentración de Notas de Enseñanza Media • Cédula de identidad
Pueblos Indígenas: para postulantes que acrediten su condición de pertenencia a un pueblo indígena, según normativa legal vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de Notas de Enseñanza Media • Licencia de Educación Media • Cédula de identidad
Aporte a las artes, el deporte y las ciencias: para postulantes que demuestren una trayectoria o un aporte relevante en estas áreas.	<p>Los postulantes con trayectoria relevante en el campo de las artes y las ciencias deben presentar la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curriculum Vitae con la respectiva documentación que acredite su aporte en el campo de su especialidad (programas de presentaciones, grabaciones, videos, patentes, publicaciones, etc.) • Licencia de Enseñanza Media • Concentración de notas de enseñanza media • Cédula de identidad. <p>Los deportistas destacados deben presentar la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificado que acredite la calidad de deportista destacado o de seleccionado o preseleccionado nacional o regional, en categoría juvenil o adulto, emitido por la Federación y/o Asociación de la disciplina. • Licencia de Enseñanza Media • Concentración de notas de enseñanza media • Currículo de participación en competencias deportivas • Certificar participación y vigencia deportiva mediante certificado médico que acredite condiciones físicas para la participación en deporte de competencia. <p>Los antecedentes son revisados por la Vicerrectoría Académica y la dirección de carrera correspondiente.</p>
Postulantes con estudios en el extranjero	Estudios en el extranjero debidamente certificado por las autoridades correspondientes.

Fuente: Unidad de Admisión. (*) Sujeto a condiciones de postulación de cada carrera

La Universidad, además, establece requisitos mínimos de ingreso para todos los estudiantes. Su evolución e incremento se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 24. Requisitos mínimos de postulación (2005 – 2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PAA	500	500	500	500	500	500	500
PSU	400	450	475	475	475	475	500
NEM	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

Fuente: Unidad de Admisión y Promoción, Informes Anuales 2005-2011.

A su vez, cada carrera puede incorporar requisitos propios de selección en torno a la medición de características, aptitudes y orientaciones vocacionales, que permitan el mejor desarrollo del proceso de formación de los estudiantes en su inicio de vida en la educación superior y posterior desarrollo académico-profesional.

Algunas carreras aplican un examen que indaga en las competencias básica de pensamiento matemático y comprensión lectora para aquellos estudiantes que tiene puntajes inferiores al exigido, con un puntaje mínimo de 450 o 475 según corresponda. Se aprueba con un 60% de exigencia, el que otorga el derecho a postular.

El siguiente cuadro detalla la especificidad de cada carrera en materia de mecanismos de selección:

Cuadro N° 25. Requisitos específicos para cada carrera

	NEM	PSU	Examen Especial	Entrevista	Excepción
Ciencias Sociales					
Administración Pública	5,0	500 puntos (diurno) 475 puntos (vespertino)		Todos los postulantes deben aprobar entrevista de selección.	(diurno) Postulantes con 475 a 499 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión. (vespertino) Postulantes con 450 a 474 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión.
Antropología	5,0	525		Todos/as los/las postulantes serán entrevistados por un profesor de la Escuela.	En casos excepcionales será considerado el puntaje de la Prueba Específica de Ciencias Sociales.

Ciencia Política	5,0	500			Postulantes con 475 a 499 puntos en PSU, deben aprobar examen de admisión
Derecho	5,0	500 puntos (diurno) 475 puntos (vespertino)		Todos los postulantes son entrevistados por una comisión de la carrera.	En casos excepcionales, se considerará el puntaje obtenido en la PSU de Ciencias Sociales.
Geografía	5,0	500		Para Todos los Casos con Puntaje menor a 500, se aplica entrevista.	Postulantes con 475 a 499 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión.
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	5,0	475		Todos/as los/las postulantes deben cumplir con entrevista de selección.	Postulantes con 450 a 474 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión.
Licenciatura en Historia. Mención Estudios Culturales (diurno)	5,0	500		Todos los/las postulantes deben aprobar entrevista.	Postulantes con 475 a 499 puntos en PSU, deben aprobar examen de admisión.
Licenciatura en Historia. Mención Historia del Tiempo Presente (vespertino)	5,0	475		Todos los/las postulantes deben aprobar entrevista.	Postulantes con 450 a 474 puntos en PSU, deben aprobar examen de admisión.
Periodismo	5,0	500		Entrevista personal.	En casos excepcionales se considerará prueba específica de Ciencias Sociales.
Psicología	5,0	500	Examen de Admisión Específico.		En casos excepcionales se considerará prueba específica de Ciencias Sociales.
Sociología	5.5	550		Entrevista de Selección	Postulantes con PSU entre 500 y 549, NEM igual o superior a 5.0, deben aprobar examen de admisión. Para estos postulantes se considerará como favorable puntaje igual o superior a 580 en PSU específica de Ciencias Sociales. En ningún caso se aceptarán puntajes inferiores a 500 pts en PSU.
Trabajo Social	5,0	500 puntos (diurno) 475 puntos (vespertino)	Todos los postulantes deben rendir un examen específico.		En casos excepcionales será considerado el puntaje de la Prueba Específica de Ciencias Sociales.

Educación, Arte y Cultura					
Licenciatura en Danza	5,0	475	Evaluación Postural-Kinésica. Examen de Técnica Moderna Nivel Básico/ Intermedio. Improvisación	Entrevista Personal	Postulantes con 450 a 474 puntos en PSU, deben rendir y aprobar Examen de Conocimientos Básicos UAHC.
Licenciatura en Música	5,0	475	Exámenes específicos: Prueba de aptitud audio vocal. Prueba de apreciación artística.	Todos/as los/as postulantes deben realizar entrevista de selección académica y psicológica. Entrevista personal	Postulantes con 450 a 474 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión.
Licenciatura en Teatro	5,0	475	Examen específico: Improvisación, voz y expresión corporal. Actuación de una escena definida por la escuela.		Postulantes con 450 a 474 puntos en PSU deben aprobar examen básico de admisión (verbal-matemático).
Pedagogía en Educación Básica	5,0	475		Todos los postulantes serán entrevistados.	Postulantes con puntaje PSU entre 450 y 474 deben rendir un examen de admisión.
Pedagogía en Educación Diferencial	5,0	500		Todos los postulantes serán entrevistados por una comisión académica de la carrera.	Postulantes con puntajes inferiores deben rendir examen de admisión. Sin embargo, en ningún caso dichos puntajes deben ser inferiores a 450 en Matemática y Lenguaje.
Pedagogía en Educación Parvularia y Primer subciclo en Educación Básica	5,0	500			
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	5,0	500			
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	5,0	500 puntos (Ponderado 70% lenguaje y 30% matemáticas)		Todos los postulantes son entrevistados por una comisión de la carrera.	
Pedagogía en Matemática y Estadística	5,0	500		Todos los postulantes deben aprobar entrevista de selección	Postulantes con 475 a 499 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión.

Pedagogía en Música	5,0	475	Prueba de aptitud audio vocal. Prueba de apreciación artística.	Entrevista personal.	Postulantes entre 450 y 474 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión.
Producción Musical	5,0	475	Prueba de aptitud audio vocal. Prueba de apreciación artística.	Entrevista personal.	Postulantes entre 450 y 474 puntos en PSU deben aprobar examen de admisión.

Fuente: Unidad de Admisión y Promoción

La aplicación de estos mecanismos de selección busca garantizar una base inicial que asegure la calidad de nuestros estudiantes al ingresar a su primer año de universidad. Para el 2010, los mecanismos especiales de selección han descartado un 13,4% de postulantes.

La aplicación de estos criterios ha sido sistemática en este período. De lo anterior da cuenta que en el año 2010 el 70,8% de los académicos manifiesta estar de acuerdo con “la existencia de criterios de admisión claros”, en comparación con el 44,8% del anterior proceso autoevaluativo. A su vez, los estudiantes sostienen estar de acuerdo en la existencia de criterios de admisión claros en un 79,2%, cifra superior al 49,3% del proceso anterior⁸¹.

En base a lo descrito, podemos concluir que la Universidad posee adecuados mecanismos de admisión y selección, sancionados por el Consejo Superior Universitario, conocidos por la comunidad y aplicados en forma sistemática.

Indicador 2: Puntaje Promedio PSU por Carrera.

El cuadro siguiente detalla la evolución de los puntajes de ingreso, entre los años 2007 y 2010:

81 Informe de resultados encuesta de Estudiantes 2010. Ver Anexo N° 11.

Cuadro N° 26. Evolución del puntaje de ingreso promedio PSU por Carrera, 2007 – 2010.

Nombre Carrera	2007	2008	2009	2010
Administración Pública	508,5	584,5	538	535
Teatro	-	535	544	540
Producción Musical	-	537	523	540
Antropología Social	579	568	569	581
Ciencias Políticas	528	511	526	525
Periodismo	537	-	533	530
Psicología	520	545,5	538	555
Sociología	544	558	562	575
Trabajo Social	507	543	545,5	527
Derecho	527	535	549	537
Pedagogía en Educación Básica	498	514	524	519
Pedagogía en Educación Diferencial	479	513	515	510
Licenciatura en Danza	531	556	563	561
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	519	532	534	539
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	-	525	532	536
Pedagogía en Matemáticas y Estadística	-	-	528	-
Pedagogía en Música	-	553	520	523
Pedagogía en Educación Parvularia	487	-	506	-
Geografía	-	573	532	546
Licenciatura en Historia	452	542	547	537
Promedio	515,5	542,6	536,4	539,8
Desviación	31,0	21,1	16,3	18,5

Fuente: Unidad de Admisión y Promoción

A partir del año 2008, el promedio de la PSU tiende a estabilizarse alrededor de los 540 puntos y presenta desviaciones inferiores a los 20 puntos, lo que muestra mayor homogeneidad en el perfil de ingreso, dentro del rango de los 500 puntos exigidos como requisito general, situación que no se daba al año 2007.

Para una mejor descripción del comportamiento de la Prueba de Selección Universitaria en el período 2007-2010, podemos utilizar el parámetro de los resultados de dicha prueba a nivel nacional, los datos se observan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 27. Comparativo PSU UAHC - nivel nacional (promedio matemáticas y lenguaje)			
Año	UAHC	Nacional	Diferencia
2007	515,5	545,8	- 30,3
2008	542,6	538,4	+ 4,2
2009	536,4	532,8	+ 3,6
2010	539,8	539,8	0,0

Fuente de datos: Consejo Nacional de Educación. Índices 2011.
Procesamiento: Dirección de Planificación y Evaluación.

Hace cuatro años, la media de PSU de los estudiantes que ingresaron a la Universidad, se ubicaba 30 puntos por debajo de la media nacional. En este nuevo período de autoevaluación, 2008-2010, el comportamiento de los resultados de la PSU de nuestros estudiantes, muestra un incremento significativo de los puntajes hasta alcanzar la media nacional⁸².

Este indicador resulta satisfactorio para evaluar los incrementos de selectividad por carrera y la posibilidad de un incremento paulatino de los puntajes como requisito general de nuestra Universidad.

Indicador 3: Promedio NEM por Carrera.

⁸² Este incremento de puntaje promedio de ingreso no se obtuvo a costa de cambiar el perfil socio-económico de los estudiantes. Para mayor claridad, ver indicador 5 en este mismo criterio.

El cuadro siguiente da cuenta de la evolución 2007-2010 de las notas de enseñanza media de nuestros estudiantes:

Cuadro N° 28. Evolución NEM promedio por carreras (2007 – 2010)

Nombre Carrera	2007	2008	2009	2010
Administración Pública	5,5	5,5	5,3	5,5
Teatro	-	5,4	5,4	5,4
Producción Musical		5,3	5,6	5,6
Antropología Social	5,5	5,5	5,5	5,5
Ciencias Políticas	5,5	5,6	5,4	5,3
Periodismo	5,1	5,1	6,0	5,4
Psicología	5,3	5,3	5,5	5,3
Sociología	5,2	5,4	6,0	5,5
Trabajo Social	5,3	5,8	5,3	5,9
Derecho	4,4	5,6	5,7	5,4
Pedagogía en Educación Básica	5,4	5,6	5,7	5,5
Pedagogía en Educación Diferencial	5,5	5,5	5,5	5,5
Licenciatura en Danza	5,7	5,7	5,8	5,8
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	5,4	5,5	5,5	5,4
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	-	5,6	5,8	5,4
Pedagogía en Matemáticas y Estadística	-	-	5,9	-
Pedagogía en Música	-	5,4	5,6	5,2
Pedagogía en Educación Parvularia	5,1	5,1	5,3	-
Geografía	-	5,5	5,4	5,3
Licenciatura en Historia	5,2	5,6	5,3	5,3
Promedio	5,29	5,47	5,58	5,46
Desviación	0,31	0,18	0,23	0,18

Fuente: Unidad de Admisión y Promoción

Desde el año 2007, el promedio de notas de los estudiantes que ingresan a nuestra Universidad, muestra un incremento, con desviaciones que tienden a una mayor homogeneidad entre las distintas carreras que se imparten.

Para una mejor descripción del comportamiento de las Notas de Enseñanza Media en el período 2007 -2010, podemos utilizar el parámetro de los resultados de estas notas a nivel nacional, los datos se observan en la siguiente tabla:

Cuadro N° 29. Comparativo Promedio NEM UAHC - nivel nacional

Año	UAHC	Nacional	Diferencia
2007	5,29	5,55	- 0,26
2008	5,47	5,41	+ 0,06
2009	5,58	5,52	+ 0,06
2010	5,46	5,44	+ 0,02

Fuente de datos: Consejo Nacional de Educación. Índices 2011.
Procesamiento: Dirección de Planificación y Evaluación.

En suma, a nivel nacional, los promedios de ingreso de las notas de enseñanza media han experimentado un descenso, en especial desde el año 2007 (5,55), mientras que en nuestra universidad ha incrementado la media de notas. El año 2008, ingresan a nuestra universidad estudiantes con un promedio de NEM superior al promedio nacional, lo cual se mantiene en el proceso 2010.

Indicador 4: Tasa total de postulantes matriculados en carreras de pregrado.

Como se ha señalado, la Universidad establece una serie de requisitos de postulación, los que producen un primer filtro para la admisión de estudiantes, posteriormente se produce la selección, producto de las exigencias propias de cada carrera. El cuadro siguiente muestra en detalle la diferencia que se produce entre el total de inscritos y el número de matriculados:

Cuadro N° 30. Tasa de postulantes matriculados, rechazados y retirados (2008 – 2010)

Condición de los postulantes	2008	2009	2010
Inscritos	100%	100%	100%
Rechazados	5,4%	11,8%	13,4%
Postulantes sin proceso finalizado	1,0%	2,4%	0,2%
Aceptados no matriculados	8,7%	5,2%	5,1%
Matriculados	85%	80,6%	81,3%

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción, informes emitidos al 30 de abril de cada año.

Este indicador expresa la existencia de un adecuado sistema de selección y admisión en la institución, asociado a buenas notas de enseñanza media y a crecientes puntajes de PSU, implicando un mejoramiento sostenido y promisorio de la calidad de nuestros estudiantes.

Indicador 5: *Perfil de estudiantes nuevos según dependencia de establecimiento de origen y comuna de residencia.*

La población estudiantil que ingresa a primer año, posee una serie de características relevantes, tales como que el 54% de ella son mujeres; que el 48,1% de los estudiantes que ingresan están en el tramo etáreo que va desde los 18 a los 21 años, y el 65,2% entre los 18 y 25 años⁸³.

Otra particularidad de estos estudiantes es que el 46,1% ha egresado de la enseñanza media entre 2 y 4 años antes de su postulación; y el 29,9% egresó el año anterior a su postulación. El 77,2% proviene de un establecimiento de enseñanza científico humanista. El 62,7% declara no haber realizado ningún tipo de estudio en la educación superior.

Un 77,4% de los estudiantes, declara estar soltero y vivir con su grupo familiar, seguido de un 6,1% que declara estar soltero y vivir con amigos y un 5,7% que vive con su pareja.

Sobre el financiamiento de la carrera, el 48,9% la financia con Crédito con Aval de Estado, un 10,1% en forma compartida entre recursos aportados por los padres y recursos aportados por el propio trabajo y otro 10,1% con los recursos del trabajo propio. El 56,8% declara que su actividad central es el estudio y un 35,6% trabaja y estudia. El 78,1% declara que su grupo

83 Informe de Resultados de Encuesta a Estudiantes Primer Año 2010. Ver Anexo N° 23.

familiar percibe menos de seiscientos mil pesos mensuales, el 58,5% menos de cuatrocientos mil pesos mensuales y un 22,7% menos de doscientos mil pesos mensuales.

Existen pequeñas variaciones en relación al informe autoevaluativo anterior sobre las principales comunas de origen de los estudiantes. Éstas se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 31. Principales comunas de residencia de estudiantes matriculados Primer año (2007-2010) ^(*)				
Comuna de residencia matriculados	2007	2008	2009	2010
Puente Alto	8,9%	10,1%	10,6%	9,0%
Santiago	5,0%	7,3%	6,4%	8,5%
La Florida	9,4%	8,1%	8,8%	7,5%
Maipú	9,2%	7,3%	9,2%	7,0%

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción.

(*) El detalle por carrera se encuentra contenido en el Informe regular de la Dirección de Admisión y Promoción, Anexo N° 24.

Hasta el año 2009 las comunas de Puente Alto, La Florida y Maipú, aportaban en conjunto entre el 25% y el 30% de nuestros estudiantes, a partir del 2010 la comuna de Santiago representa el segundo aporte de estudiantes. En síntesis, un tercio de nuestros estudiantes provienen de dichas comunas.

Cuadro N° 32. Procedencia de los estudiantes por tipo de establecimiento, según fuente de financiamiento (2007-2010)				
Año	2007	2008	2009	2010
Municipalizado	34,4%	34,9%	32,4%	32,9%
Particular Subvencionado	46,1%	46,2%	52,0%	56,0%
Particular Pagado	19,5%	18,9%	15,6%	11,1%

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción

En cuadro anterior muestra que la Universidad ha mantenido un porcentaje cercano al 34% de estudiantes provenientes de establecimientos municipales, resaltando una tendencia al alza de los estudiantes provenientes de establecimientos particulares subvencionados

(56,0% el año 2010) en detrimento de los estudiantes provenientes de establecimientos particulares pagados (11,1% el año 2010).

Si se considera que en los últimos años se registra un descenso a nivel nacional de la matrícula de estudiantes de establecimientos municipales, la mantención de un porcentaje de estudiantes provenientes de este sector, indicaría que la proporción de los mismos que ingresan a nuestra casa de estudios, es cada vez mayor. Todo esto asociado a incremento de PSU y rendimiento escolar, lo que interpretamos como el cumplimiento de nuestra misión y propósitos.

En suma, este indicador opera como un mecanismo que da cuenta del cumplimiento de nuestra misión y propósitos institucionales, en tanto revela el perfil socioeconómico- educativo e interpela a enfrentar la tarea formadora con las herramientas adecuadas.

Indicador 6: *Existencia de cátedras orientadas a la nivelación de competencias básicas.*

Junto con los cursos ya descritos de nivelación de competencias⁸⁴, la Universidad, atendiendo al perfil de ingreso de los estudiantes y al perfil de egreso trazado en nuestro modelo educativo, ha venido realizando acciones tendientes a la implementación de asignaturas de formación general universitaria, especialmente al inicio de las carreras. Estos cursos están orientados a propiciar el sello formativo de nuestra casa de estudios en torno al desarrollo pensamiento crítico, dialogante y pluralista.

Dentro de estos cursos destacan aquellos de fuerte orientación teórico social, transversal a todas las mallas de la Universidad, las Cátedras Básicas. Estos cursos aportan al desarrollo del pensamiento crítico, entendido esto tanto en sus dimensiones filosóficas, históricas, psicológicas, sociales y económicas. La propuesta elegida respondió principalmente a dos consideraciones vinculadas entre sí:

84 Ver indicador 5, criterio N° 2.

- a. Especificidad de nuestros estudiantes, que presentan un capital cultural heterogéneo y diverso;
- b. Necesidad de incentivar y profundizar la formación general de nuestros estudiantes en el ámbito de las humanidades y el pensamiento social.

El objetivo es permitir a nuestros estudiantes desarrollar una visión crítica y autónoma sobre el mundo moderno, sus crisis y contradicciones, para generar en ellos una actitud reflexiva que les permita construir opiniones fundadas y abiertas, en un marco de respeto por la opinión de los demás, sobre el mundo en permanente transformación que les toca vivir.

Como consecuencia de las consideraciones anteriores, se han implementado un conjunto de cinco Cátedras Básicas, a saber:

- Derechos Humanos, Género y Multiculturalismo
- Subjetividad y Razón en el Mundo Moderno
- Comunidad y Sociedad
- Economía y Sociedad
- Historia Social y Política del Siglo XX

En el siguiente cuadro se puede apreciar el número de cátedras según carrera, para el período 2008 -2010.

Cuadro N° 33. Número de Cátedras Básicas por Carrera (2008-2010)			
Carrera/Número de Cátedras Básicas	2008	2009	2010
Psicología Diurno	5	5	5
Psicología Vespertino	5	5	5
Sociología	5	5	5
Trabajo Social Diurno	5	5	5
Trabajo Social Vespertino	5	5	5
Ciencia Política y Relaciones Internacionales	5	5	5
Antropología	4	4	4
Periodismo	4	3	3
Derecho Diurno	4	4	4
Derecho Vespertino	4	2	2
Pedagogía en Educación Básica Diurno	4	4	4
Pedagogía en Educación Básica Vespertino	4	4	4
Pedagogía en Educación Diferencial	4	4	4
Pedagogía en Educ. Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica	4	4	4
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	4	4	4
Licenciatura en Historia Diurna	4	4	4
Licenciatura en Historia Vespertina	-	4	4
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	4	4	4
Pedagogía en Matemática y Estadística	4	4	4
Geografía	4	4	4
Producción Musical	4	4	4
Licenciatura en Teatro	4	4	4
Administración Pública Diurna	4	3	3
Administración Pública Vespertina	4	3	3
Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública	4	3	3
Pedagogía en Música	3	3	3
Licenciatura en Danza	2	2	2

Fuente: Registro Curricular.

En el marco de la innovación académica del año 2004, se determinó que cada Carrera implementa un mínimo de cuatro cátedras que distribuyen en la malla curricular, de acuerdo con los criterios internos orientadores hacia el perfil de egreso. Sin perjuicio de lo anterior y previa aprobación del Consejo Superior Universitario, algunas carreras han estado por debajo de este estándar. En los hechos han implementado las cinco cátedras un 22,2% de los programas que se dictan actualmente, un 51,9% de los programas han implementado cuatro cátedras, el 18,5% implementa tres y un 7,4% implementa dos cátedras.

En una evaluación desarrollada en enero de 2011, la UDD determinó la existencia de niveles altos de valoración de estas cátedras básicas por parte de los titulados el año 2010. Adicionalmente, se observó diferencias significativas en lo referido a la coherencia institucional y la formación recibida, así como en su aporte al desarrollo del pensamiento crítico, entre quienes cursaron estas cátedras y aquellos cuyo plan de estudios no las contemplaba⁸⁵.

En síntesis con respecto a este indicador, se puede señalar que su implementación cubre la mayor parte de los planes de estudio y que produce los efectos formativos deseados.

Indicador 7: Mecanismos de evaluación de Cátedras Básicas y cursos de nivelación

A partir del informe de Autoevaluación Institucional, la Universidad ha desarrollado un conjunto de iniciativas tendientes a mejorar los mecanismos de evaluación de las cátedras básicas y los cursos de nivelación.

Puesta en marcha y operacionalización del Departamento de Estudios Generales, unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica, destinada a hacerse cargo de la Línea de Formación General Universitaria. Gestiona cursos afines cuyo denominador común es la transversalidad educativa. Estos cursos apuntan a la nivelación de competencias básicas de nuestros estudiantes al ingreso a la Universidad, incluyendo: las cátedras básicas; los cursos de idiomas; los Talleres de Métodos de Estudio; los Cursos de Nivelación o de competencias básicas.

Dentro de sus principales logros a la fecha se destacan:

- Formación del Consejo de Departamento, el que se reúne periódicamente, logrando entre otras cosas, proponer un Reglamento Interno de funcionamiento que fue

85 Informe Cátedras Básicas. Ver Anexo N° 12.

entregado en noviembre de 2010 a la dirección del Universidad para su próxima sanción por el Consejo Superior Universitario. Este reglamento permitirá ampliar las capacidades de autoevaluación y mejoramiento de la gestión del DEG.

- Instalación y operación de coordinaciones entre las Cátedras Básicas y los cursos de nivelación de competencias, que conforman la Línea de Formación General Universitaria, con el fin de orientar sus objetivos y prácticas educativas.
- Articulación de equipos de trabajo para cada cátedra, lo que ha permitido la realización de actividades de extensión y el funcionamiento de Consejos de Cátedras a cargo de un coordinador.

En un esfuerzo en conjunto con la Unidad para el Desarrollo de la Docencia y con el Departamento de Planificación y Estudios, el Departamento de Estudios Generales elaboró e implementó mecanismos de evaluación de cátedras básicas y de nivelación de competencias. Dichos resultados son presentados a continuación:

En el actual proceso autoevaluativo, se consultó a 296 egresados de nuestra Universidad, sobre la calificación que le asignan a las cátedras básicas, estas recibieron una nota promedio entre 5.1 y 6.7, tal como se expone a continuación:

Cuadro N° 34. Evaluación de Cátedras Básicas por egresados (2010)	
Carreras	Promedio
Antropología	5.7
Ciencia Política	6.1
Derecho	5.7
Licenciatura en Historia	5.8
Periodismo	6.0
Psicología	6.0
Sociología	5.2
Trabajo Social	5.9
Contador Auditor	6.7
Ing. Comercial	5.5
Ing. de Ejec. en Gestión Ambiental	5.7
Ing. de Ejec. en Gestión Pública	5.8
Licenciatura en Cine	6.0

Licenciatura en Danza	5.6
Pedagogía. en Educación Básica	6.1
Pedagogía en Educación Diferencial	5.5
Pedagogía en Educación Parvularia	5.5
Pedagogía en Historia y Cs. Sociales	5.7
Licenciatura en Teatro	5.1

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación (2010).

A su vez, se encuestó a 357 titulados del año 2010, con el fin de recoger la opinión acerca de las cátedras básicas en relación a tres características centrales del modelo educativo de nuestra Universidad. En especial, se consultó si nuestros titulados consideran que las cátedras básicas cooperan al logro de los propósitos institucionales declarados en el proyecto educativo 2008 y la coherencia de éste con el curriculum de la carrera cursada. A lo anterior, se agregó un análisis comparativo de dos grupos, aquellos que cursaron cátedras básicas y aquellos que no alcanzaron a cursarlos, producto de haber egresado antes que se instalara obligatoriamente dichas cátedras. Los principales resultados de este estudio son⁸⁶:

Los titulados opinan en un 77,3% que con la formación recibida se logra el propósito: “La UAHC pretende ser un espacio educativo con una mirada abierta y pluralista, que hace del pensamiento crítico un sello formativo de su docencia”. Frente a la evaluación de este propósito, existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellos alumnos que cursaron cátedras básicas con aquellos que no las cursaron.

A su vez, los que sí cursaron cátedras básicas estiman en un 95% que las cátedras básicas cooperan al logro del “sello institucional”, destacándose que el 56% considera que dichas cátedras lo hacen muy fuertemente. Por el contrario, sólo el 6% de los encuestados considera que estas cátedras obstaculizan el logro de este propósito.

Frente a la declaración “La UAHC se compromete con la promoción y defensa de los derechos humanos y de la democracia, como imperativos básicos de convivencia y desarrollo entre las personas”, se consultó a los titulados por la coherencia entre el curriculum de su carrera y este compromiso, encontrándose que el 95% de los titulados estima que estas cátedras son coherentes y cooperan a logro de este compromiso. Sólo un 5% considera que estas cátedras obstaculizan el logro de este compromiso.

Frente a la declaración “La UAHC se compromete con un desarrollo sustentable e incluyente de todos los sectores del país, con especial énfasis en la equidad y en la eliminación de

86 *Ibíd.*

todo tipo de discriminación, especialmente de género y étnico”, se consultó sobre el cumplimiento de estos propósitos institucionales a través del curriculum de sus carreras. Los titulados estimaron el porcentaje de logro en un promedio del 82,9% para este propósito. Pero en este caso, no se advierte una diferencia estadísticamente significativa entre quienes cursaron y quienes no cursaron cátedras básicas.

Al consultarles solamente a aquellos que tuvieron cátedras básicas sobre si creen que las cátedras básicas y las de área cooperan para el logro de los propósitos institucionales, el 96% estimó que sí cooperan.

Al preguntar sobre las asignaturas que más aportan desde el punto de vista del sello formativo institucional, los titulados señalan, en forma decreciente: Comunidad y Sociedad (18,1%); Historia Social y Política del siglo XX (15,7%); Derechos Humanos, género y multiculturalidad (15,7%); Subjetividad y Razón en el mundo moderno (12,6%) y Economía y Sociedad (9,9%).

En síntesis, la Universidad ha implementado mecanismos de seguimiento y evaluación de las cátedras destinadas a la nivelación de competencias y al logro del perfil de egreso, que permiten asegurar la calidad del proceso formativo, la coherencia de este proceso con el perfil de egreso y los propósitos institucionales.

Indicador 8: Existencia de actividades curriculares de práctica

El modelo educativo enfatiza la relación entre la formación teórica y la práctica que todo profesional debe desarrollar. De esta perspectiva, los planes de estudios de las diferentes carreras de la Universidad incluyen líneas de formación profesional con prácticas progresivas y tempranas desde el primer año. La incorporación de estos procesos hace que nuestros alumnos tengan una permanente vinculación con la realidad profesional y puedan establecer una adecuada relación de estas dos dimensiones de formación.

La necesidad de una mayor vinculación con la realidad profesional ha llevado a las carreras a establecer vínculos permanentes con instituciones y centros de desarrollo profesional, que se han formalizando en centros de práctica.

Es importante destacar que en los procesos de acreditación de carreras y en los dictámenes respectivos de acreditación se hace referencia especial a la importancia dada a los procesos de formación en la práctica.

En los dictámenes antes mencionados, se valoran los ejes de formación práctica en la estructura curricular de las carreras, refiriéndose a ellas como:

- “...prácticas tempranas y progresivas, las que se refuerzan con talleres de formación profesional, lo que facilita a los estudiantes el logro de habilidades necesarias para su formación profesional”⁸⁷;
- una “...apropiada línea de práctica progresiva secuenciales e innovadoras en la formación práctica”⁸⁸;
- la “...creación de centro e instancias prácticas al interior de la carrera como el Centro de Mediación, cuyo eventual desarrollo en el tiempo se puede constituir en una experiencia relevante para el desarrollo y actualización profesional”⁸⁹;
- Existe “...una adecuada integración entre docencia e investigación en los procesos de formación y aprendizaje, constituyéndose en una valiosa herramienta formativa”.⁹⁰

De manera complementaria, las opiniones de los docentes y alumnos respecto de la vinculación práctica de los aprendizajes revelan resultados positivos. El 80% de los docentes y el 75,9% de los estudiantes están de acuerdo en que los planes de estudio integran adecuadamente actividades teóricas y prácticas. Al consultar sobre la evaluación general de las prácticas, estos últimos, las califican con un 5,1.

Reconocemos que, si bien hemos avanzado en la aplicación sistemática de la instalación de prácticas y en la formalización de las mismas, aún resta elaborar e instalar mecanismos formales de más largo plazo, que permitan sistematizar la información relevante que retroalimente desde la práctica la formación de nuestros estudiantes.

Indicador 9: Mecanismos de evaluación de métodos pedagógicos.

Los Consejos de Escuela y de Carrera son los espacios en que se evalúan regularmente en cada semestre, los métodos pedagógicos empleados por los docentes y su coherencia con el

87 Dictamen de Acreditación N°79, Carrera de Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación, pág. 3. Ver Apéndice N° 6.

88 Dictamen de Acreditación N°78, Carrera de Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales. pág. 2. Ver Apéndice N° 6.

89 Dictamen de Acreditación N°138, Carrera de Trabajo Social. pág. 3. Ver Apéndice N° 6.

90 Dictamen de Acreditación N° 146, Carrera de Antropología. pág. 3. Ver Apéndice N° 6.

Modelo Educativo. Esta evaluación toma en cuenta la información entregada por distintas fuentes como:

- Informes de la evaluación docente que los estudiantes realizan en forma obligatoria al final de cada semestre.
- Autoevaluación docente implementada para los docentes de todas las cátedras (desde el semestre primavera 2010).
- Entrevistas de los Jefes de Carrera con estudiantes y académicos.
- Indicadores de rendimiento, deserción, egreso y titulación aportados semestralmente por la Unidad de Registro Curricular.

En relación a los métodos pedagógicos utilizados por los docentes, el 64% considera que los métodos que utilizan en el aula son los adecuados. En encuesta realizada a los estudiantes, un 61,4% señaló su desacuerdo con la afirmación, “los métodos pedagógicos aplicados a los docentes son ineficientes”, y sólo un 13,8% señaló su acuerdo. Lo anterior permite afirmar que los métodos pedagógicos son bien evaluados por los docentes y estudiantes y, a la vez, se podría inferir que se presentan coherentes con el Modelo Educativo.

A modo de síntesis, podemos señalar que la Universidad cuenta con un mecanismo participativo para desarrollar evaluaciones de los métodos pedagógicos, los que son analizados y discutidos al interior de los Consejos de Escuela y Carrera y se presentan como fuentes regulares de información para la toma de decisiones. Sin embargo, se reconoce como debilidad la falta de información pormenorizada y sistemática de las prácticas educativas y de innovación desarrolladas en aula. Estas tareas son parte de las acciones que están asignadas a las unidades de gestión creadas recientemente al interior de la Vicerrectoría Académica: la UDD y el DEG.

Indicador 10: Promedio de notas por carrera

La Universidad tiene un sistema de registro académico que permite contar con los datos de las notas promedios de sus estudiantes. La nota promedio es un indicador que permite observar la conducta, evolución y logro de los estudiantes e indirectamente la efectividad de la docencia. El cuadro siguiente muestra la evolución de las notas promedio por carrera desde el año 2008 al 2010.

Cuadro N° 35. Evolución notas promedio por carrera (2008-2010)			
	2008	2009	2010
Administración Pública	5.1	4.9	4.8
Antropología	5.0	5.0	5.0
Ciencia Política	4.5	4.4	4.6
Contador Auditor	4.5	4.8	4.5
Derecho Diurno	4.7	4.8	4.9
Derecho Vespertino	4.7	4.6	4.7
Licenciatura en Danza	5.7	5.8	5.8
Licenciatura en Historia Diurno	4.7	4.7	4.6
Licenciatura en Historia Vespertino	-	4.9	4.8
Pedagogía en Educación Básica	5.3	5.4	5.3
Pedagogía en Educación Diferencial	5.3	5.2	5.2
Pedagogía en Educación Parvularia	5.4	5.3	5.1
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	4.9	4.9	4.8
Pedagogía en Lengua Castellana	5.1	5.2	5.1
Pedagogía en Matemática y Estadística	-	4.8	5.2
Periodismo	5.0	4.9	4.7
Psicología (diurna)	5.2	5.2	5.1
Psicología (vespertina)	5.4	5.3	5.4
Sociología	5.0	4.9	5.1
Trabajo Social (diurna)	5.0	5.1	4.9
Trabajo Social (vespertina)	5.2	5.3	5.3

Fuente: Registro Curricular

En general, se puede observar en el citado cuadro que las notas promedio por carrera varían en un rango entre el 4,4 y el 5,4.

Para la institución, llevar un adecuado registro de las notas de sus estudiantes permite tomar decisiones en torno a los niveles de exigencia que desarrollan los docentes en sus cátedras y

la efectividad de la docencia realizada. Sin embargo, todavía no se dispone de la información que permita asociar los resultados globales antes descritos con tipos de aprendizajes que los estudiantes desarrollan y los tipos de prácticas docentes en aula, los que deberían estar alineados con el Modelo Educativo y los propósitos. En suma, está pendiente un aprovechamiento más integral de este indicador por parte de las escuelas y carreras, el que se espera trabajar y perfeccionar a través de la UDD, como ente de apoyo a la función académica.

Indicador 11: Tasa de eliminación por razones académicas por cohorte

Este indicador de seguimiento, toma como dato y evalúa el nivel de deserción de los estudiantes específicamente centrado en causales académicas, convirtiéndose en un insumo fundamental para ir midiendo los efectos de nuestro Modelo Educativo, en especial a las acciones académicas curriculares y de apoyo que acompañan la vida académica de los estudiantes.

De acuerdo a lo señalado en el artículo 40 del Reglamento de Estudiantes de Pregrado⁹¹, son causales de eliminación por razones académicas: reprobado dos veces una misma asignatura y reprobado el 75% de las actividades docentes comprometidas durante el período académico correspondiente. Incluyendo la precisión de que la reprobación en dos oportunidades de cátedras electivas no será causal de eliminación, si bien estas cátedras se consideran en el cálculo del 75% de las actividades docentes comprometidas para el período académico.

Al respecto, en el cuadro siguiente podemos observar la evolución del porcentaje de estudiantes eliminados por causales académicas, por cohortes, en el periodo evaluado (2008-2010):

Cuadro N° 36. Tasa de eliminación por causales académicas, por género y cohortes (2008-2010)

	Segundo Año		Tercer Año		Cuarto Año	
	H	M	H	M	H	M
Cohorte 2008	11%	9%	4%	4%	4%	3%
Cohorte 2009	12%	6%	6%	4%		
Cohorte 2010	16%	9%				

Fuente: Unidad de Registro Curricular

91 Reglamento Estudiantil. Ver Apéndice N° 5.

La tasa de eliminación de causales académicas de primero a segundo año ha experimentado un aumento para la cohorte 2010, situándose en un porcentaje cercano al 16% de sus estudiantes hombres y 9% de las mujeres. Al pasar al tercer año los porcentajes bajan en 10 puntos en los hombres y a menos de la mitad en mujeres, y al pasar al cuarto año llega a niveles inferiores al 6%. El incremento de eliminación registrado en el último para estudiantes de primer año, refleja, en parte, el efecto del cambio en el Reglamento de Estudiantes, en lo que dice relación a la disminución del número de reconsideraciones de causal de eliminación, las que se restringieron a sólo una para la instancia de Vicerrectoría. Este cambio implica mayores niveles de exigencia al inicio de las carreras, tal como se aprecia en el cuadro y que se deberían manifestar en menores niveles de deserción en los años sucesivos; así mismo, debiera provocar una disminución paulatina de los tiempos de egreso y titulación.

Además, la Universidad está en proceso de identificar mejor las variables en juego en la eliminación por causa académica, de manera de controlarlas y así reducir estas tasas, marcando una tendencia a la baja, sin disminuir los niveles de exigencia acordados⁹². Simultáneamente, ha tomado decisiones que espera impacten positivamente en este indicador: aumento paulatino del puntaje PSU de ingreso por carrera, mejoramiento de los servicios de apoyo estudiantil, aumento de becas, instalación de programas de nivelación de competencias básicas y otros.

En suma, nos parece que el porcentaje de estudiantes que fracasa académicamente, si bien no es preocupante, puede disminuir, mejorando los procesos de selección y admisión e implementando mejoras en los programas de apoyo a los estudiantes.

Indicador 12: *Tasa de retención por cohorte*

La tasa de retención es uno de los indicadores más importantes para la Universidad, la que nos permite medir en forma indirecta la eficiencia de los procesos de formación, en relación con el perfil de ingreso de estudiantes y los mecanismos de admisión y selección implementados.

⁹² En la actualidad la UDD, DIRAE y la DPE se encuentran en proceso de recoger información para caracterizar de manera más concreta a los estudiantes de primer año.

Cuadro N° 37. Retención total según cohorte (2008-2011)				
Años de la cohorte	Años considerados			
	2008	2009	2010	2011
2007	77%	65%	57%	53%
2008	-	75%	62%	52%
2009	-	-	76%	62%
2010				71%

Fuente de datos: Unidad de Registro Curricular. Procesamiento: Dirección de Planificación y Evaluación.

La tasa de retención de primer año de la Universidad estuvo estable en valores cercanos a 76% hasta el año 2009. Esta tasa se encuentra cercana al promedio nacional de las universidades privadas sin aporte fiscal directo (AFD) que presentan un índice de deserción de 22%, es decir, una retención cercana al 78%, según muestra el estudio más confiable sobre esta temática.⁹³ En el año 2010, como consecuencia de las acciones descritas indicador anterior, la retención del primer año disminuyó al 71%, situación detectada este 2011.

Sin perjuicio de lo anterior, pero contextualizando la comparación recién antedicha, es necesario considerar que la composición mayoritaria de la matrícula de nuestra universidad corresponde a aquellas áreas que poseen los mayores índices de deserción, según muestra el mismo estudio señalado, a saber: “Administración y Comercio, y Derecho, ambas con un 29% a nivel agregado, seguida de Humanidades con 28%”. Así, pues, teniendo presente este dato, el 24% del periodo anterior y el 29% del 2010 quedan dentro de los promedios nacionales.

De todas formas, la Universidad estima esta tasa como deseable de ser mejorada, por lo que ha tomado decisiones tendientes a ese fin. Puede, así, dar cuenta de acciones que debieran tener impacto positivo futuro en la tasa de retención:

- i. La profundización del proceso de innovación académica (consolidación de cátedras básicas y cátedras de áreas, mejoramiento en los métodos de enseñanza potenciando el aprendizaje en la práctica).
- ii. La creación del Departamento de Estudios Generales que pudiera articular las Cátedras Básicas, con las Cátedras del Plan Común de Área, los cursos de inglés y los cursos de nivelación.

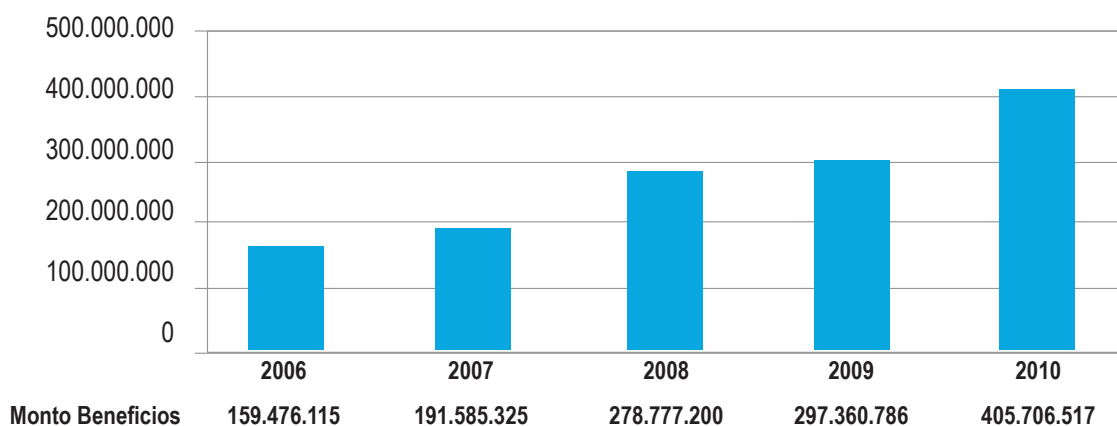
93 Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, Estudio sobre causas de la deserción universitaria. Ver http://www.mineduc.cl/usuarios/sies/file/ESTUDIOS/ENCARGADOS/informe_ejecutivo_causas_desercin_universitaria.pdf.

- iii. La implementación de un Centro de Mediación Psicopedagógica que permita acompañar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- iv. Implementación de la Unidad de Desarrollo de la Docencia, que acompaña a los docentes en los proceso de diseño y ejecución de sus prácticas pedagógicas y evaluativas (operacionalización del Modelo Educativo).

Teniendo presente como señala el informe citado, que parte de las causales de deserción de toda universidad tienen su origen en la propia institución, es fundamental “seguir una estrategia de innovaciones curriculares, metodologías de enseñanza y aprendizaje, y gestión docente centrada en alumnos”⁹⁴ y en sus necesidades. En atención a esto, la Universidad se comprometió en 2008 en “mejorar el apoyo institucional financiero directo a estos estudiantes, ya que nuestra Misión nos impulsa a buscar soluciones para aquellos”⁹⁵.

Como resultado de la aplicación de dicho compromiso, podemos observar los datos aquí expuestos:

Gráfico N° 5. Monto (en Pesos) Beneficios Bienestar Estudiantil UAHC 2006-2010

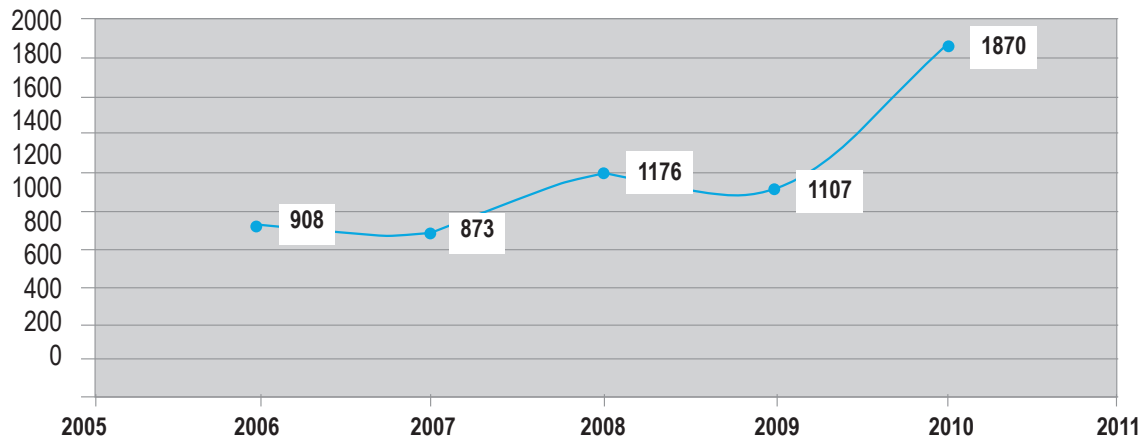


Nuestra casa de estudios ha incrementado significativamente sus recursos destinados a beneficios y becas, de 278 a 405 millones, entre los años 2008 y 2010.

94 *Ibíd.*

95 Informe de Autoevaluación Institucional 2008. Ver Anexo N° 25.

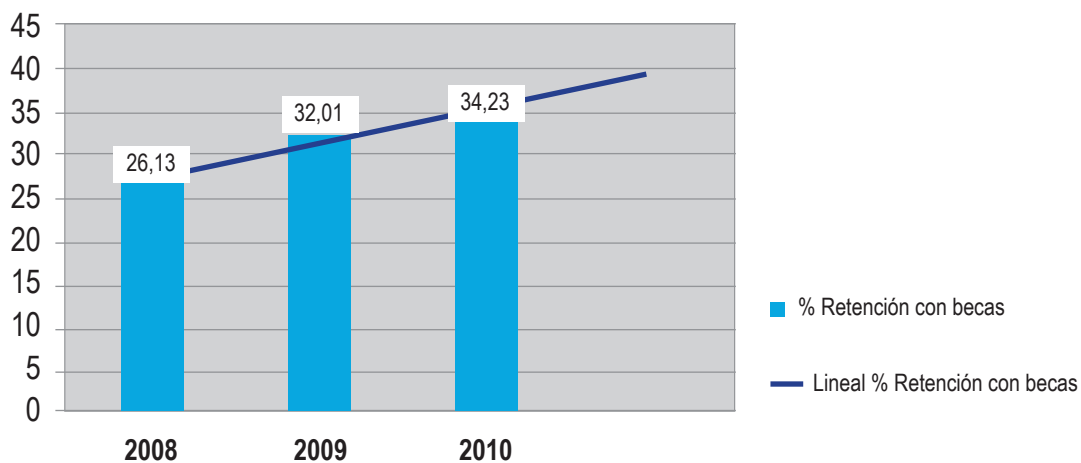
Gráfico N° 6. Total Beneficios Bienestar Estudiantil UAHC, 2006-2010.



Sin embargo, este incremento no ha sido proporcional con el incremento del número de becas en el período 2008-2009, lo cual se revierte en el período 2009 – 2010. Esto es de suma trascendencia en el entendido que el aumento de los estudiantes con beneficios, si bien no significa necesariamente un aumento automático en la retención, a lo menos existe una asociación con el monto otorgado por dichos beneficios.

En el siguiente gráfico, podemos apreciar la incidencia de la estrategia de incremento de beneficios en la tasa de retención de la Universidad.

Gráfico N° 7. Retención y aporte porcentual de becados UAHC, 2008-2010



Para el año 2008, el 26,1% (865), de los estudiantes retenidos tenían algún tipo de becas o beneficios, para el año 2009, el 32,0% de éstos (984) tenían algún tipo de becas o beneficios; y para el año 2010 el 34,2% (de un total de 1046).

Indicador 13: *Existencia de plataforma e-learning*

Como se expone en el informe autoevaluativo de proceso anterior, la Universidad se avocó fundamentalmente a la definición e implementación de la plataforma e-learning, traducándose ésta en un aula virtual. Esta plataforma Moodle, posee los siguientes componentes de aula:

Comunicación.

Foros: permiten comunicarse unidireccionalmente. Se puede informar sobre novedades y utilizar mensajería interna que permite la comunicación puntual con un estudiante o con todos simultáneamente.

Canal bidireccional: Sala de diálogo. Conversar sobre las temáticas de estudio en formato de foro abierto.

Repositorio de documentos:

El docente puede publicar material de consulta: sitios web, presentaciones, textos, videos, etc. Antropología, Geografía, Pedagogía en Historia son las carreras que concentran el mayor nivel de uso.

Calificaciones y Nóminas

Publicar las notas: el docente pone las notas de los estudiantes y cada estudiante tiene acceso restringido a ver sólo sus notas. Además, cada docente puede sacar las notas en Excel y hacer una entrega sencilla de ellas a registro curricular.

En cuanto a las nóminas de estudiantes, ésta es cargada en el Campus Virtual desde las bases de datos aportadas por Registro Curricular. Este procedimiento no está automatizado, por lo que debe avanzarse en este aspecto. Actualmente, el 100% todas las nóminas se encuentran en la plataforma.

Como es de suponer, el uso de las opciones avanzadas está en un nivel incipiente de desarrollo, a saber:

- a. **Evaluaciones virtuales:** Los docentes hacen poco uso de la plataforma para evaluar a sus estudiantes mediante cuestionarios, lo que le permitiría la tabulación y asignación de nota automática, además de la entrega de estadística de éxito-fracaso por respuesta y por estudiante, información que permitiría toma de decisiones informadas.
- b. **Cuestionarios, encuestas. Bases de datos:** Existe un avance menor en la creación de estos insumos: las cátedras básicas están construyendo una base de datos de papers, una especie de biblioteca virtual para cátedras básicas.
- c. **Desarrollo de proyectos de cada asignatura (Wiki):** Otra posibilidad a desarrollar es ésta, donde hay un documento electrónico que se comparte. Cada grupo tiene un wiki y en él van escribiendo los avances del proyecto. Al profesor le queda el historial de quién va aportando cada elemento en el trabajo y puede hacer el seguimiento respectivo.

El siguiente cuadro muestra el desarrollo del acceso de los usuarios al aula antes descrita:

Cuadro N° 38. Desarrollo del acceso de los usuarios al aula virtual		
Fin del período (mes)	Accesos	Accesos únicos
31 de diciembre del 2010 al 31 de marzo 2011	3.766	976
31 de agosto al 29 de noviembre de 2010	13.213	2.387
31 de mayo de 2010 al 31 de julio de 2010	11.930	1.856
31 de enero de 2010 al 30 de abril de 2010	1.595	302

Fuente: Vicerrectoría Académica

Como se aprecia en la tabla, el nivel de uso es incipiente, pero con un desarrollo creciente. Debe considerarse que la última información es fundamentalmente un período de vacaciones, a pesar de ello, la plataforma tiene un alto nivel de acceso por usuarios.

El administrador del sitio, posee el detalle de uso de cada elemento que compone el aula virtual y un desglose para cada programa que dicta nuestra Universidad.

Queda aún pendiente determinar si existen parámetros que permitan evaluar el uso de nuestra plataforma o sólo la frecuencia de uso y la disponibilidad de un elemento tecnológico de apoyo.

Indicador 14: Número de semestres promedio de egreso por carrera

La duración real de la carrera para un estudiante es otro indicador relevante para medir la eficiencia de la docencia y la labor formativa de la Universidad. De este modo, toda casa de estudios debe hacer esfuerzos porque sus estudiantes finalicen sus carreras en los plazos más cercanos al óptimo.

El siguiente cuadro permite observar la evolución respecto al tiempo real de duración de las carreras.

Cuadro N° 39. Promedio de tiempo de egreso medido en semestres (2008-2010)					
Carrera	Egreso 2008	Egreso 2009	Egreso 2010	Promedio 2008-2010	Diferencia 2008-2010
Administración Pública vespertina	0,6	0,0	1,0	0,5	0,4
Antropología	2,6	1,1	3,3	2,3	0,7
Ciencia Política y Relaciones Internacionales	0,7	2,4	2,1	1,7	1,4
Contador Auditor	2,9	2,6	3,0	2,8	0,1
Derecho	1,5	2,0	1,7	1,7	0,2
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	2,2	3,3	2,0	2,5	-0,2
Licenciatura en Cine Documental	0,4	0,4	0,5	0,4	0,1
Licenciatura en Danza	1,5	1,5	2,0	1,7	0,5
Licenciatura en Historia	0,3	1,2	1,9	1,1	1,6
Pedagogía en Educación Básica	1,4	2,1	2,2	1,9	0,8
Pedagogía en Educación Diferencial	0,9	1,6	0,8	1,1	-0,1
Pedagogía en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica	1,0	2,4	1,4	1,6	0,4
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	1,2	2,2	2,7	2,0	1,5
Periodismo	1,6	1,2	1,7	1,5	0,1
Psicología diurna	1,8	2,3	1,8	2,0	0,0
Psicología vespertina	2,0	3,0	2,3	2,4	0,3
Sociología	1,1	1,1	1,2	1,1	0,1
Trabajo Social diurna	1,4	2,1	1,1	1,5	-0,4
Promedio	1,4	1,8	1,8	1,7	

Fuente: Registro Curricular.

De acuerdo a los datos disponibles para el periodo 2008-2010, nuestros estudiantes egresan en promedio 1,7 semestres después de la duración normal de sus carreras, siendo este un índice, que si bien es mejorable, está dentro de los rangos promedio para carreras profesionales dentro del país.

Se observa que de las carreras de mayor tiempo de egreso para este periodo son Contador Auditor 2,8 sem. (carrera no vigente), Ingeniería (e) gestión Pública 2,5 sem, Psicología en su modalidad Vespertina 2,4 y Antropología 2,3. En cambio, Licenciatura en Cine Documental, Administración Pública Vesp., Licenciatura en Historia, Sociología y Pedagogía en Educación Diferencial, tienen duraciones que no exceden el 1,1 semestre en promedio.

Como se aprecia en la tabla hay carreras que han logrado disminuir sus tiempos de egreso, en ese sentido se destaca Trabajo Social en sus dos modalidades y por otra parte nos llama la atención el incremento de los tiempos de egreso de la carreras de Licenciatura en Historia, Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales y Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

Frente a este indicador, que nos reseña la situación de cumplimiento académico en relación a la planificación curricular, las carreras con la dificultad mencionada ya han realizado acciones tendientes al mejoramiento. Reconocemos, además, que se requiere del establecimiento de instancias que puedan sistematizar y traspasar las experiencias favorables que poseen algunas carreras sobre la reducción de los tiempos de egreso.

La duración promedio para la titulación luego del egreso es otra variable a considerar para el cumplimiento del indicador. En la tabla que se presenta a continuación, se presentan los datos de esta variable para el periodo evaluado.

Cuadro N° 40. Promedio de tiempo de titulación desde el egreso, medido en semestres, según Carreras (2008-2010)

	Titulados 2008	Titulados 2009	Titulados 2010	Diferencia 2008-2010	Promedio 2008-2010
Administración Pública-Vespertina	2,7	-	1,5	-1,2	2,1
Antropología	3,8	3,5	4,1	0,3	3,8
Ciencia Política y Relaciones Internacionales	2,8	3,6	2,2	-0,6	2,9
Contador Auditor	2,3	2,7	3,0	0,7	2,7
Derecho	5,2	4,5	4,2	-1,0	4,6
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	2,7	3,8	4,5	1,8	3,7
Licenciatura en Danza	2,0	2,9	4,9	2,9	3,3
Licenciatura en Historia	1,5	-	3,1	1,6	2,3
Pedagogía en Educación Básica	0,5	0,8	0,6	0,1	0,6
Pedagogía en Educación Diferencial	0,4	0,6	0,5	0,1	0,5
Pedagogía en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica	0,8	0,5	0,1	-0,7	0,5
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	0,1	0,3	0,1	0,0	0,2
Periodismo	4,3	4,4	4,1	-0,2	4,3
Psicología Diurna	1,7	2,5	2,3	0,6	2,2
Psicología Vespertina	4,3	2,4	1,8	-2,5	2,8
Sociología	5,2	4,3	4,8	-0,4	4,8
Trabajo Social Diurna	1,1	2,5	1,9	0,8	1,8
Trabajo Social Vespertina	2,9	2,5	3,4	0,5	2,9
Promedio	2,5	2,6	2,6		2,6

De acuerdo a los datos disponibles para el periodo 2008-2010, nuestros estudiantes se titulan en promedio 2,6 semestres después del egreso la duración normal de sus carreras, siendo este un índice, que si bien es mejorable, está dentro de los rangos promedio para carreras profesionales dentro del país.

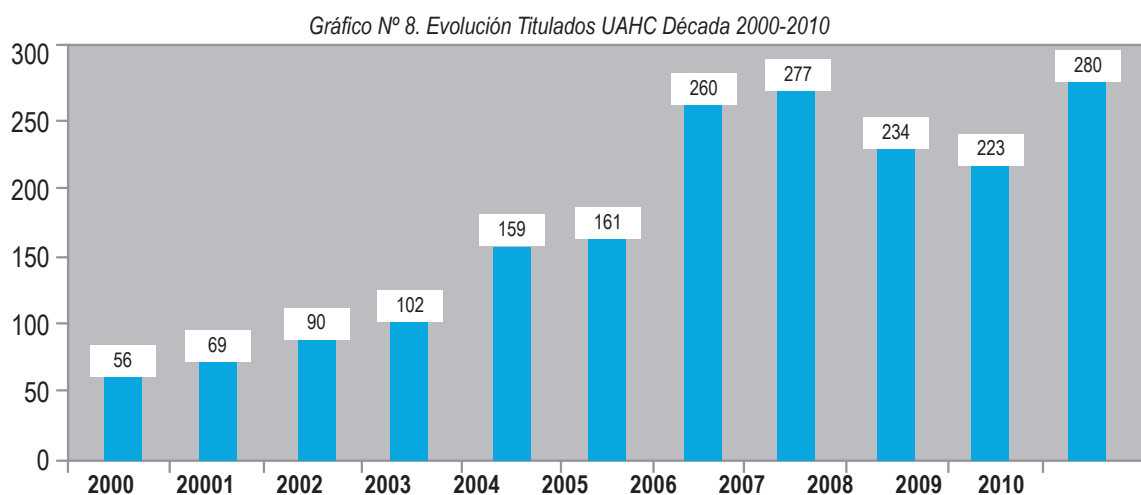
Se observa que las carreras de mayor tiempo de titulación son Sociología, Derecho, Periodismo, Antropología, Administración Pública modalidad Vespertina. En cambio, Pedagogía en Historia, Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Diferencial, y Trabajo So-

cial poseen el promedio de menor tiempo de titulación, todas inferiores a los dos semestres. Es importante considerar que estos tiempos están medidos por los requisitos de titulación particulares de cada carrera.

Como se aprecia en la tabla, son muchas las carreras que han mantenido o disminuido sus tiempos de titulación. En este sentido se destacan los avances de las carreras de Licenciatura en Historia, Trabajo Social modalidad Vespertino y Periodismo.

Frente a este indicador, podemos decir que las carreras han mejorado su gestión pedagógica, lo que ha dado como resultado una disminución de los tiempos de titulación, dando así cumplimiento al ciclo completo de formación de los estudiantes. No obstante se estima conveniente sistematizar y traspasar las experiencias favorables a aquellas carreras que aún no muestran progresos.

Por otro lado, la Universidad ha mantenido un incremento en el número total de titulados.



Como se aprecia, la tendencia es positiva y se puede destacar que de los 50 estudiantes que se titulaban el año 2000, se alcanzó la cifra de 100 titulados al año 2003. Hasta el año 2007 el incremento fue creciente, alcanzando los 277 titulados; los años 2008 y 2009 por primera vez se reducen. A partir del año 2010, se retoma la tendencia al aumento en el número total de titulados por año.

Se puede afirmar que al día de hoy la universidad hace un aporte sustantivo al país de 280 profesionales al año, considerando todas sus carreras.

d. Fortalezas y debilidades del criterio

Las principales fortalezas detectadas son las siguientes:

1. Existencia formal de procesos de admisión y selección, con requisitos claros y conocidos.
2. Aumento en los promedios de puntaje de ingreso PSU, alcanzando el promedio nacional.
3. Implementación de las cátedras básicas, lo que asegura el alineamiento de las mallas curriculares con el Modelo Educativo y los propósitos institucionales.
4. Ampliación del sistema de beneficios que favorecen la retención de estudiantes.

Con respecto a las debilidades, podemos mencionar:

1. Falta de información detallada y sistemática de las prácticas educativas y de las innovaciones desarrolladas en aula.
2. Aumento en la tasa de eliminación por causal académica.
3. Insuficiente información sobre los motivos de la deserción para tomar decisiones informadas para el mejoramiento de las tasas de retención y eliminación académica.

e. Líneas de mejoramiento para el criterio

1. Desarrollo o adquisición de un sistema informatizado para la detección y seguimiento de factores de deserción.
2. Desarrollo un programa de desarrollo de competencias docentes en consonancia con los principios del Modelo Educativo institucional.
3. Implementación completa del proceso de evaluación de la docencia.

Criterio 4: Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento y desarrollo.

a. Presentación del estándar:

“La Universidad realiza la selección de sus académicos a través de concursos públicos, procurando establecer una planta académica de alto nivel. Busca la actualización y mejoramiento constante a través del perfeccionamiento y la evaluación. Esto expresado en un reglamento de carrera académica”

b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales

La Universidad regula el funcionamiento de su cuerpo académico mediante el Reglamento de Carrera Académica, que integra las diferentes normativas que la institución ha instalado en su desarrollo: concursos, clasificación, evaluación, estímulos, derechos y cese de sus funciones⁹⁶.

La selección de académicos contratados y de honorarios se realiza sobre la base de concursos públicos de antecedentes, contemplando los mecanismos de convocatoria, comisiones de evaluación y de apelación que rigen los concursos. La política de concurso privilegia a los profesores con postgrado, investigación, publicaciones y/o experiencia profesional con el objeto de asegurar calidad académica.

La adecuación de los mecanismos de selección empleados se expresa en la aceptación de los resultados de los concursos por parte de los postulantes y en la baja presencia de apelaciones.

Es posible señalar que persiste una política de reclutamiento y selección del personal conocida por la comunidad y expresada integralmente en el actual Reglamento de Carrera Académica. Ello permite establecer criterios de calidad y tomar decisiones de mejoramiento en las tareas que deben cumplir los académicos.

La Universidad cuenta con una clasificación de los docentes que se encuentra claramente descrita en el Reglamento Académico y que se basa en los antecedentes curriculares de los

96 Reglamento de Carrera Académica. Ver Anexo N° 17.

académicos. La tabla de clasificación pondera antecedentes académicos (títulos y grados; docencia, investigaciones, publicaciones, asistencia a congresos, entre otros) y de práctica profesional, conforme a la política institucional de contar con personal de excelencia en esos ámbitos. A partir de su clasificación, se define la remuneración que recibe cada docente y su carga académica. La Universidad concibe esta relación entre clasificación y remuneración como un sistema de incentivo hacia el mejoramiento de la calidad de los docentes.

El siguiente paso en la gestión docente es el proceso de evaluación obligatorio, que también se encuentra en el Reglamento de Carrera Académica y que se describirá con mayor detalle en el indicador número 3 del presente criterio.

Por último, en el ámbito de desarrollo del personal académico, la Universidad mantiene un sistema de estímulos que posibilita la formación de postgrado, investigación, extensión, publicaciones y asistencia a congresos y seminarios, por medio de fondos concursables y becas.

En la Carrera Académica se precisan los requisitos y mecanismos para acceder a puestos de dirección de las Escuelas y Áreas, y garantizan que ningún académico perderá su condición de tal, sino por alguna de las causales señaladas en ese cuerpo normativo, el Reglamento de Regulación de las Infracciones Éticas y Disciplinarias del Personal Académico⁹⁷ o el Estatuto Orgánico de la Universidad, sin perjuicio de las causales del artículo 160 del Código del Trabajo. Adicionalmente, la carga docente de los profesores con jornada está regulada por el Decreto 104/08⁹⁸.

c. Evaluación de los resultados del criterio por medio de indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento de su estándar, la institución ha definido los siguientes indicadores:

1. Escala de remuneraciones y honorarios
2. Evaluación de desempeño académico
3. Mecanismos de supervisión de cargos académicos
4. Política de perfeccionamiento académico
5. Política de desarrollo académico

97 *Ibíd.*

98 Decreto 104/08 de Rectoría. Ver Anexo N° 26.

Indicador 1: Escala de remuneraciones y honorarios

Es importante señalar que, como en todas las universidades, una parte de las personas que se incorpora a ella lo hace en la modalidad de un contrato con jornada y otra bajo un contrato a honorarios. En los últimos años, la Universidad ha cumplido su propósito de aumentar el número de personas contratadas, tal como se señaló en el Plan de Mejoramiento presentado en el proceso de acreditación de 2008. En el cuadro siguiente se muestra la evolución del personal docente contratado.

Cuadro N° 41. Evolución personal docente contratado (número de personas) (2008-2010)

	2008	2009	2010
Jornada Completa	29	30	37
¾ de Jornada	16	20	21
Media Jornada	62	70	67
¼ de Jornada	4	4	4
Total	111	124	129

Fuente: Recursos Humanos

Entre los años 2008 y 2010 nuestro cuerpo académico contratado con jornada se ha incrementado en un 8,1% (de 111 a 129 académicos). Esto tiene un impacto en la cantidad de horas de permanencia docente, donde se ha avanzado desde 3212 horas en 2008 a 3850 en 2010, es decir, en términos porcentuales se aumentó un 19,9%.

Nos parece relevante manifestar que el cuerpo académico posee casi en su totalidad una permanencia de media jornada o más.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Educación, al realizar un análisis comparativo con otras universidades privadas, es posible observar que el porcentaje de docentes contratados con jornada en las universidades que obtuvieron 4 y más años de acreditación es de 28,5% en promedio, lo que está ligeramente por sobre el 25,7% de esta Universidad. Es posible observar que nuestra Universidad, en relación a otras, tiene un porcentaje superior, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 42. Comparativo relación honorarios-contratados entre UAHC y otras instituciones privadas (de 4 y más años de acreditación) (2008-2010)

Institución	2008		2009		2010	
	CONTR	HON	CONTR	HON	CONTR	HON
UAHC	23,1	76,9	23,9	76,1	25,7	74,3
UCRSH	31,71	68,29	34,64	65,36	21,98	78,02
U. LOS ANDES	26,95	73,05	31,03	68,97	18,92	81,08
U. D. PORTALES	25,64	74,36	24,42	75,58	24,91	75,09
U. MAYOR	24,85	75,15	24,85	75,15	24,85	75,15
U. S. TOMÁS	25,31	74,69	23,52	76,48	22,49	77,51

Fuente: DPE, a partir de datos del Consejo Nacional de Educación

Las universidades que obtuvieron 3 o menos años de acreditación, en promedio cuentan con un 20,5% de docentes contratados, lo que es superado por el 25,7% que ha logrado nuestra institución.

Remuneraciones y Honorarios

La Universidad ha establecido una escala de remuneraciones para los profesores contratados, de acuerdo a su clasificación académica. La escala contempla diversos parámetros que buscan establecer un equilibrio entre los antecedentes académicos y los provenientes de la práctica profesional relevante.

Las remuneraciones del personal a honorarios han tenido una evolución positiva, que responde a una de las debilidades detectadas en el proceso de acreditación anterior. Actualmente, el 93% de los docentes a honorarios se encuentra categorizado, por lo que su remuneración se ajusta a los aranceles de cada categoría.

El cuadro siguiente muestra la distribución de los docentes contratados por la Universidad. Si se considera que las condiciones exigidas de productividad académica son altas, incluyendo publicaciones, ponencias, experiencia en gestión, actividades de creación e investigación, es positivo el porcentaje de los docentes clasificados en las categorías más altas, lo cual da cuenta de la calidad de la planta docente de la Universidad. El año 2008, las dos categorías más altas concentraban el 36% de los académicos, hoy alcanzan el 49%.

Cuadro N° 43. Clasificación personal académico contratado (2008-2010)						
Clasificación	2008	Porcentaje (%)	2009	Porcentaje (%)	2010	Porcentaje (%)
Titular	20	18%	29	23,4%	33	25,6%
Asociado	20	18%	32	25,8%	31	24%
Adjunto	25	22,5%	26	20,9%	26	20,2%
Asistente	8	7,2%	17	13,7%	20	15,5%
Auxiliar	14	12,6%	12	9,7%	10	7,8%
Sin Categorizar(*)	24	21,7%	8	6,5%	9	6,9%
Total	111	100%	124	100%	129	100%

Fuente: Secretaría Académica

(*) Los académicos sin categorizar son asimilados a la categoría más baja, para efectos de su remuneración.

En síntesis, el mecanismo de remuneración asociado a la categoría académica orienta e incentiva la vida académica y el desarrollo docente.

Indicador 2: Evaluación de desempeño académico

El Reglamento de Carrera Académica exige que la totalidad de los docentes sean parte de los procesos de evaluación. Para estos efectos, la evaluación del desempeño docente, debería realizarse mediante tres procedimientos:

- Evaluación de los estudiantes al final del semestre
- Evaluación del Director de la Escuela o del Jefe de carrera
- Autoevaluación del académico

Desde el año 2006, la evaluación de estudiantes se realiza online y es requisito para que los estudiantes puedan inscribir las asignaturas del siguiente semestre. El cuadro adjunto muestra la evolución de los promedios de calificación docente (en escala de 1 a 7) durante el período 2007 a 2010.

	2007	2008	2009	2010
Evaluación General	5.9	6.0	5.9	5.9

Fuente: Secretaría Académica.

Se observa en este cuadro que la evaluación que hacen los estudiantes sobre sus docentes es positiva y estable con una nota promedio de la docencia de 5,9 en los últimos 4 años, lo que es considerado como un resultado satisfactorio.

La autoevaluación de los docentes es un proceso que se inició de modo masivo y sistemático recién en 2011, con un sistema online. El mismo procedimiento se utilizará para la evaluación de los docentes por parte de sus Jefes de Carrera.

El 75,6% de los docentes completó su autoevaluación y el 10% la respondió sólo parcialmente. Se considera un nivel de respuesta adecuado por tratarse de la primera aplicación en un formato digital. Es importante señalar que el 100% de los docentes ha sido evaluado por sus estudiantes cada semestre desde 2008 a la fecha.

En el último periodo, la Universidad, además, reformuló los instrumentos de evaluación en 2011 y avanzó en la socialización de sus resultados a través de un sistema de consulta en línea que permite a los jefes de carrera contar con información oportuna de los resultados del proceso.

Por otra parte, la Universidad aplica anualmente encuestas a sus distintos estamentos con el objetivo de conocer la percepción de estos sobre los elementos más relevantes del quehacer universitario. En lo que respecta a la evaluación de desempeño académico, un dato relevante es que el 90,7% de los estudiantes de primer año opina que se han cumplido sus expectativas sobre calidad de los profesores durante el año 2010.

En el cuadro siguiente se observan las opiniones de los estudiantes de primer año sobre aspectos del desarrollo académico, y grado de acuerdo sobre las mismas⁹⁹:

99 Informe de Resultados Encuesta Estudiantes primer año 2010. Ver Anexo N° 23.

Cuadro N° 45. Percepción de los estudiantes sobre el desarrollo académico (2010)

Aspecto	Grado de Acuerdo
La relación de los estudiantes con los docentes es buena.	94,5%
Los docentes que trabajan en la Carrera son buenos educadores.	91,3%
Los docentes de la Carrera, en general, están actualizados en sus conocimientos.	87,5%
Las metodologías de enseñanza permiten un buen aprendizaje.	87,0%
Los contenidos que se me han entregado son adecuados para mi formación.	86,7%
Los docentes de la Carrera son académicos de prestigio y trayectoria reconocida.	84,7%
Por lo general se cumple con el total de las horas pedagógicas programadas.	76,56%
Los profesores son ubicables fuera del horario de clases.	68,1%
La forma de evaluar a los alumnos está basada en criterios claros.	66,9%
Los docentes de la Carrera se caracterizan por su puntualidad.	64,5%
Los mecanismos de evaluación docente, es decir, las encuestas en que los alumnos juzgan la calidad de sus profesores, son adecuados.	59,4%
Las evaluaciones docentes son tomadas en cuenta para el mantenimiento o cambio de profesores en la unidad académica.	43,2%

Fuente: DPE año 2010

Como se puede apreciar, que existe coincidencia en evaluar positivamente al cuerpo docente, sin embargo se registra desacuerdo respecto de las consecuencias que acarrea este proceso. En líneas generales, tienden a considerar que su opinión debería ser decisiva en la permanencia y distribución de carga académica.

Por otra parte, en la Universidad las decisiones como la desvinculación de un docente, se adoptan tras proceso reflexivo y dialogante, considerando las evaluaciones de los estudiantes, la del jefe de carrera y la propia autoevaluación. Tiene como propósito central el mejoramiento de las prácticas docentes.

A continuación presentamos las calificaciones de los estudiantes de nuestra Universidad sobre algunos aspectos de la enseñanza:

Cuadro N° 46. Evaluación de los estudiantes sobre aspectos de la enseñanza. (2010)

Aspecto	Nota
a) Preparación de las clases por parte de los profesores	5.7
b) Malla curricular	5.5
c) Evaluación general de las prácticas	5.1
d) Cumplimiento de los programas por parte de los profesores	5.4
e) Recuperación de clases perdidas por parte de los profesores	4.9
f) Evaluación general de los profesores que has tenido	5.4
g) Evaluación general de las ayudantías	4.3
h) Métodos de enseñanza que se usan	5.4
i) Vínculos con el mundo laboral	4.7

Fuente: DPE año 2010

Los aspectos que muestran una mayor debilidad son las ayudantías, los vínculos con el mundo laboral y la recuperación de clases perdidas. A partir de estas evaluaciones se ha revisado el reglamento de ayudantías y se ha generado un proceso de capacitación para ayudantes. Esto muestra la forma en que las evaluaciones están siendo consideradas como parte del mejoramiento de las distintas prácticas vinculadas al proceso educativo.

La percepción de los estudiantes sobre la vinculación de la enseñanza con el mundo laboral muestra una calificación menor en comparación con los otros aspectos. Es importante señalar que esta encuesta incluye a estudiantes que en su mayoría son de los primeros años, los que cuentan con menos elementos para su evaluación, como por ejemplo el elevado nivel de empleabilidad de los egresados¹⁰⁰, la vinculación de las prácticas tempranas en el ejercicio profesional y la opinión de los empleadores sobre las habilidades y destrezas que observan en los egresados.

En cuanto al control de asistencia, se implementó un sistema informatizado con código de barra que permite registrar la asistencia y puntualidad en las labores docentes. Esta información es entregada a los jefes de carrera de manera de cautelar la recuperación de las clases perdidas.

100 Resultado de estudio de empleabilidad 2010, Dirección de Planificación y Evaluación. Ver Anexo N° 27.

En las encuestas a los docentes, estos manifiestan sus apreciaciones sobre el estamento del que forman parte. Al respecto se observa lo siguiente:

Cuadro N° 47. Percepción de los docentes sobre aspectos académicos (2010)	
Aspectos	Grado de Acuerdo
Creo que, en general, mis colegas en esta Universidad son idóneos académicamente.	94,2%
Creo que la calidad del cuerpo docente es excelente.	90,2%
Los académicos con cargos directivos en la institución tienen mucha experiencia y altas calificaciones	85,7%
Los resultados de la enseñanza impartida en esta Universidad, en general, son muy buenos.	82,7%
Los métodos pedagógicos aplicados por los docentes son adecuados.	77,9%
El Reglamento Académico es claro y conocido por los docentes de la Universidad.	63,0%
Las evaluaciones de los estudiantes a los profesores son útiles y contemplan los aspectos centrales de las actividades docentes.	60,9%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación.

En síntesis, los resultados dan cuenta de un elevado nivel de calificación por parte de los docentes. En los aspectos de la enseñanza que aparecen con menor calificación en las respuestas a los cuestionarios aplicados a los estudiantes, la Universidad ha desplegado acciones de mejoramiento.

Indicador 3: *Mecanismos de supervisión de cargos académicos*

El cumplimiento de las funciones de los docentes a honorarios se supervisa por medio del control de asistencia y puntualidad y de las evaluaciones docentes, ambas a cargo de la Secretaría Académica y remitidas regularmente al Director de la respectiva Escuela. El proceso ha mostrado ser eficiente desde 2008, sin embargo, se hizo necesario incorporar algunas innovaciones orientadas a su informatización. Las evaluaciones docentes, tal como se señaló en el indicador anterior, han incorporado para el segundo semestre de 2010 la autoevaluación. La evaluación por parte del jefe de carrera, se encuentra con el instrumento

revisado y actualizado, por lo que se espera que comience a utilizarse en el segundo semestre de 2011, también mediante un sistema online.

Las actividades de los académicos contratados están sujetas a un doble mecanismo de control. En primer lugar, la función docente se supervisa por el mismo mecanismo que el de los docentes a honorarios recién descrito. En segundo, las actividades de investigación, extensión, gestión y publicaciones que realizan en el año se deben presentar en un plan anual de trabajo, el que se incorpora en el POA de su Escuela, Carrera o Programa. Su cumplimiento es evaluado por la Dirección de la Escuela respectiva y comunicado al Consejo de Escuela y a la Vicerrectoría Académica.

La Universidad, con el objeto de estandarizar y sistematizar ciertos procesos en el ámbito de la docencia, ha establecido un mecanismo general de asignación de funciones y carga académica para los docentes. Este mecanismo se encuentra formalizado en el Decreto 104/08, el cual regula la carga académica de los Directivos Superiores, Directores de Área, Directores de Escuela, Jefes de Carrera y Académicos contratados, de acuerdo a clasificación académica y jornada. Este mecanismo ha resultado ser una solución eficiente que estandariza la asignación de funciones y de cargas, otorgando flexibilidad en la asignación de tareas a sus académicos. Este mecanismo permite la dedicación de los docentes a tareas tales como formulación de proyectos de investigación, finalización de tesis de postgrado, publicaciones, membresías en comités y comisiones académicas, entre otras.

En suma, la Universidad cuenta con mecanismos de definición y supervisión de cargos académicos, los que funcionan de forma regular y satisfactoria, permitiendo tomar decisiones en esta materia e introducir mejoras en la carrera académica. En el último año estos mecanismos han evolucionado en su informatización, pero manteniendo sus cualidades.

Indicador 4: Política de perfeccionamiento académico

La Universidad ha mantenido un sistema de estímulos que posibilitan el desarrollo de sus académicos en los ámbitos de la capacitación, formación de postgrado, investigación, extensión, publicaciones y asistencia a congresos y seminarios.

La institución pone a disposición de los docentes contratados dos mecanismos para favorecer su perfeccionamiento:

1. Conservación del cargo de los académicos que realicen estudios de postgrado en el extranjero, manteniendo su relación contractual con la Universidad.
2. Los docentes que realicen estudios de postgrado en instituciones nacionales podrán postular al Fondo de Apoyo a los Estudios de Postgrado, el que de conformidad a los montos asignados en el presupuesto anual de la institución, apoyará esos estudios en una proporción que no excederá al 25% de los aranceles del respectivo programa (en el caso de no contar con becas). Adicionalmente, la Vicerrectoría Académica podrá autorizar por un semestre la reducción de la carga de docencia para la realización de la tesis de postgrado, previa solicitud fundamentada de la Dirección de la Escuela.

Adicionalmente, la Universidad apoya financieramente el perfeccionamiento docente por dos vías:

1. Aporte económico para la participación en congresos, seminarios, pasantías, o estancias en Chile o en el extranjero, a todos los profesores, previa solicitud al Vicerrector Académico, que entre 2009 y 2010 significó \$6.240.000 para este objetivo.¹⁰¹
2. Apoyo económico en el caso de docentes que realicen estudios al interior de la institución, previa aprobación del Vicerrector Académico. La política institucional de incrementar el número de académicos postgraduados se respalda en el Acuerdo del Directorio del mes de enero del 2007, que otorga a los académicos con contratos una beca equivalente al 75% del valor de los aranceles de los postgrados que imparta la Universidad y a los académicos por honorarios y ayudantes una beca del 50%. Entre 2007 y 2010, fueron 32 los docentes que cursaron magíster o doctorados en la institución, acogidos a este beneficio.

En relación con los ayudantes, la Universidad ha diseñado y se encuentra implementando un programa de perfeccionamiento interno, tendiente a mejorar sus competencias docentes de éstos.¹⁰²

En síntesis, la Universidad ha incrementado los recursos de apoyo al perfeccionamiento de sus docentes, el que se manifiesta en los mecanismos descritos.

101 Informe Aportes: Perfeccionamiento y Eventos Académicos, años 2009 y 2010. Secretaría Académica, Vicerrectoría Académica. Ver Anexo N° 28.

102 Plan de Trabajo de la Capacitación a Ayudantes. Ver Anexo N° 29.

Indicador 5: Política de desarrollo académico

La Universidad desarrolla actividades de investigación, extensión y publicaciones de sus académicos por medio de apoyos focalizados en cada uno de esos ámbitos, a saber:

1. Investigaciones

1.1. Fondo de Investigación:

La Universidad ha instalado una política de financiamiento de la investigación por parte de sus académicos. El “Concurso de Proyectos Presentados por Núcleos Temáticos de Investigación o Programas”, (NTI) se ha institucionalizado como el mecanismo adecuado para fomentar el desarrollo de la investigación y de investigadores/as en su interior, así como su relación con la docencia. Los proyectos de los NTI son evaluados por pares y seleccionados por el Comité de la Dirección de Investigación y Estudios.

El cuadro siguiente muestra la cantidad de proyectos presentados y aprobados en el período 2005 a 2010.

Cuadro N° 48. Fondo de investigación
número y monto de los proyectos de Núcleos Temáticos
de Investigación (NTI) (2005-2010)

Año	Proyectos presentados	Proyectos aprobados	Monto (M\$) de cada año
2005	20	14	17.000
2006	18	12	17.000
2007	32	16	17.190
2008	21	16	25.000
2009	23	17	25.000
2010	42	19	21.750
TOTAL	156	94	122.940

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

El Fondo de Investigación, creado el año 2000, se inició con diez millones de pesos, cifra que se ha más que duplicado. Su impacto e importancia se muestra en el elevado y creciente número de proyectos presentados, lo que significa un logro en conformar equipos de trabajo capaces de levantar propuestas de investigación. En el año 2010, se presentaron 42 proyectos, lo que representa el trabajo aproximado de 120 académicos, además de ayudantes, tesistas y estudiantes.

Algunos proyectos obtienen posteriormente otros financiamientos, como Fondecyt y otros.

En los proyectos NTI participan de investigadores principales, adjuntos, asesores, tesistas y estudiantes. El cuadro siguiente muestra el nivel de participación alcanzado

Cuadro N°49. Participación de investigadores y estudiantes en NTI, (2005-2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Investigador Principal	14	12	16	16	17	19	94
Investigadores Adjuntos (Coinvestigadores)	40	41	40	42	43	37	243
Asesores (Colaboradores)	15	10	7	9	12	14	67
Tesistas	18	19	27	25	26	26	141
Alumnos/Ayudantes	37	38	48	37	42	50	252
TOTAL	124	120	138	129	140	146	797

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

Este cuadro evidencia que en los proyectos aprobados, aumenta el número de estudiantes incorporados, lo que demuestra un aumento en el impacto directo de las investigaciones en la docencia. Esto también pretende que los investigadores se desarrollen cada vez más como docentes.

Se trata, en consecuencia de una política de la Universidad transformada en cultura universitaria, que ha venido haciendo suya la tarea investigativa y de formación de nuevos investigadores, aportando a la vinculación entre docencia e investigación.

1.2. Proyectos presentados a FONDECYT

Los docentes investigadores de la Universidad han presentado permanentemente proyectos a los concursos Fondecyt en los últimos 10 años¹⁰³. En los años recientes de 24 proyectos presentados, 11 fueron aprobados y financiados.

2. Revistas de la Universidad

La Universidad edita actualmente siete revistas. Las revistas son un importante medio para dar a conocer las reflexiones y las investigaciones que se hacen en la propia universidad, así como integrar aportes de investigadores de otras casas de estudio al debate de las temáticas de interés de cada publicación. Se ha establecido un Fondo de Revistas, que el año 2010 alcanzó a los \$12.000.000.

Cuadro N° 50. Revistas editadas por la Universidad. Año 2010. Fondo de Revistas

Nombre	Área / Escuela	Periodicidad
Isla Flotante	Periodismo	Anual
Antropología Visual	Antropología	Semestral
Aspectos	Estado, economía y Gestión	Anual
Paulo Freire	Educación	Anual
Academia	Ciencias Sociales	Anual
Castalia	Psicología	Semestral
Tiempo Histórico	Historia	Anual

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

3. Libros editados

La Universidad ha establecido un Fondo del Libro, concursable con referato de pares, para incentivar y reconocer a los/as académicos en su trabajo de creación e investigación académica. El fondo al año 2009 fue de \$8.000.000 y en 2010 de \$10.000.000.

103 Ver Criterio 6, Docencia de Pregrado.

Cuadro N° 51. Libros editados por la Universidad. Fondo de Libro. 2009-2010		
Autor/es	Título	Estado de avance
Aguirre, Marcos y Sánchez, Cecilia	Humberto Giannini	Publicado
Labarca, Bernarda	Radiografía al sistema de medios...	Publicado
Godoy, Milton	Sociedad y minería en el Norte Chico...	Publicado
Yáñez, Pedro	Relación dialógica... artes musicales. (Tesis)	Imprenta
Andrea I. Palma	Conversaciones mediadas	Publicado
Coppola, Pavella	Juicios a la palabra	Imprenta
Pérez Silva, Claudio	Conflicto patricio y revuelta peonal	Manuscrito
Bilbao, Alejandro	Los espacios constitutivos... en el psicoanálisis	Imprenta
García, José Fernando	Hacia una razón situada.	Manuscrito

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

4. Participación en congresos y seminarios

La Universidad ha continuado propiciando la asistencia de sus académicos a congresos, seminarios y otros eventos (jornadas, simposios, talleres, foros, etc.), que se realizan tanto dentro como fuera del país, en los que presentan en calidad de autor o coautor una ponencia aceptada por la comisión organizadora del evento. Un dato relevante, en este sentido, es el incremento del número de académicos que ha recibido fondos para participar en congresos y/o seminarios:

Cuadro N° 52. Apoyo participación en congresos y seminarios (Número de Académicos) (2008-2010)			
	2008	2009	2010
Número de Personas	16	27	29

Fuente: Secretaría Académica

En suma, la Universidad cuenta con una política de desarrollo académico que incluye publicaciones, investigación y proyectos de extensión, así como asistencia a eventos académicos.

d. Fortalezas y debilidades del criterio

A continuación mencionamos las principales fortalezas detectadas:

1. Existe consenso en la comunidad universitaria sobre la calidad de los docentes e identificación de éstos con la institución.
2. Existencia de un reglamento de carrera académica, incluyendo normativas específicas de regulación (Decretos 104/08 y 124/08). Existe, además, una cultura instalada del cumplimiento de esta reglamentación.
3. Los mecanismos de perfeccionamiento y apoyo a la docencia han aumentado su volumen en los últimos años, lo que es reconocido por los docentes.
4. Aumento en el número de docentes contratados en relación al total de profesores de la institución.
5. Existencia de prácticas evaluativas de la docencia y de la productividad académica.
6. A través de la categorización la Universidad ha diferenciado el arancel con que remunera a los docentes a honorarios.

En relación a las debilidades, podemos indicar:

1. Incremento insuficiente de recursos destinados a perfeccionamiento y desarrollo académico, a pesar de que ha mejorado la estrategia de asignación.
2. Bajo nivel de conocimiento del sistema de evaluación docente por parte de los estudiantes, sobre todo de sus consecuencias y de la divulgación de resultados.
3. Falta de definición de la función de los ayudantes y una política de desarrollo articulada con la carrera académica.
4. Insuficiente difusión entre los estudiantes acerca de la empleabilidad de los egresados y titulados de la Universidad.
5. Falta de sistematización de la participación de Directores y Jefes de Carrera en la evaluación de los docentes en el periodo informado.

e. Líneas de mejoramiento

1. Incrementar gradualmente los recursos destinados a la investigación y al desarrollo académico de acuerdo con los lineamientos derivados del Plan Estratégico 2011-2015.
2. Mejorar el conocimiento de las funciones y alcance de la evaluación docente.
3. Introducir mejoramientos en la carrera académica con el objetivo de aumentar la productividad de académicos y ayudantes.
4. Desarrollar instancias de divulgación de los resultados de empleabilidad por carreras.
5. Incorporar a los Jefes de Carrera y Directores de Escuela en los procesos de evaluación sistemática de los docentes.

Criterio 5: Mecanismos de atención. Descripción y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su inserción/ integración, progresión y egreso/salida.

a. Presentación del estándar:

“La Universidad provee a sus estudiantes de los servicios necesarios para su formación profesional y de grado, al mismo tiempo que genera los mecanismos necesarios para su desarrollo creativo y personal, así como en lo deportivo y recreativo”.

b. Existencia de Políticas y Mecanismos formales

Nuestra institución dispone de una estructura que está al servicio de los estudiantes durante su inserción, progresión y salida de la Universidad. Desde sus inicios ha establecido una serie de servicios con el objeto de apoyar a los estudiantes procurando su acompañamiento e integración a la comunidad universitaria.

Se dispone de las unidades de Admisión, Tesorería, Bienestar Estudiantil, Registro Curricular y la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) que se encargan de asegurar un correcto funcionamiento administrativo. Los estudiantes están registrados en los sistemas informáticos de las distintas unidades, permitiendo un acceso ágil a los beneficios que se entregan a través de éstas. Se ha logrado establecer un flujo de información eficiente entre los sistemas de las unidades señaladas, que permite una solución oportuna de los problemas de los estudiantes.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles (DIRAE) está encargada de apoyar iniciativas de los estudiantes en lo cultural, artístico, social, deportivo, recreativo y otros ámbitos que permiten entregar una educación integral.

Asimismo, de modo transversal, a partir de la prestación de servicios que ofrecen algunas Escuelas, se han instalado unidades de apoyo a los estudiantes en los ámbitos legal, psicopedagógico y psicológico¹⁰⁴, como una forma de brindarles acceso específico a éstos.

Por otra parte, la institución ha establecido, a contar del año 2007, un mecanismo formal de vinculación permanente con sus ex alumnos, mediante la creación de la Unidad de

¹⁰⁴ Estadísticas de servicios de apoyo a la Comunidad. Ver Apéndice N° 17.

Egresados y Titulados, encargada de mantener información actualizada de ellos y de generar relaciones permanentes a través de distintas actividades como: invitación a seminarios, conferencias, formación continua y vinculación con empleadores, encuestas de evaluación de su formación académica, entre otras.

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento del estándar, la institución ha definido los siguientes indicadores:

1. Nivel de satisfacción con los servicios administrativos de la Universidad: Tesorería, Registro Curricular y DAF.
2. Nivel de satisfacción con el servicio de Biblioteca
3. Nivel de satisfacción con el servicio de Informática
4. Nivel de satisfacción con los servicios de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y de Bienestar Estudiantil
5. Existencia de estudios de seguimiento de egresados.
6. Nivel de satisfacción de egresados con la formación recibida.
7. Nivel de satisfacción de los empleadores con los egresados

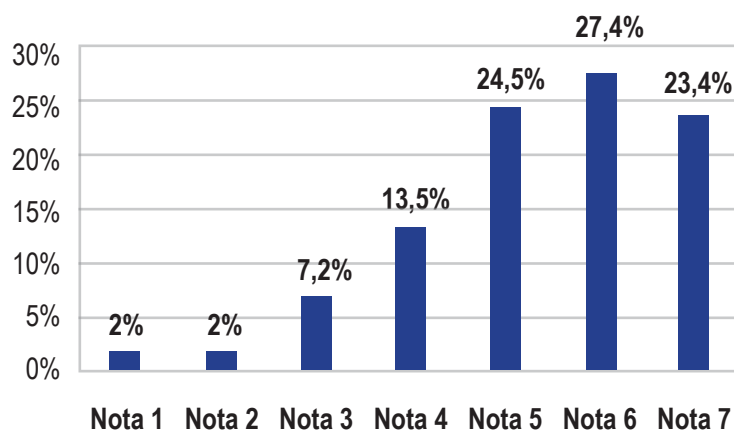
Indicador 1: *Nivel de satisfacción con los servicios administrativos de la Universidad: Tesorería, Registro Curricular y DAF.*

Tesorería

Es la unidad administrativa que vincula económicamente a los estudiantes con la Universidad. Desde Tesorería comienza la integración de los sistemas de seguimiento de los estudiantes matriculados, que tuvo una parte previa, en el caso de los estudiantes nuevos, en el sistema de Admisión que se encarga de relacionar a los postulantes con las características y requisitos de las carreras. Una vez matriculado, los datos del estudiante se integran en el sistema de Bettersoft de Registro Curricular donde se realiza el seguimiento a la progresión académica.

El nivel de satisfacción de los estudiantes se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 9. Evaluación de satisfacción de la atención que presta Tesorería a los estudiantes



Fuente: Encuesta de satisfacción a estudiantes 2010. DPE.

Como se observa en el gráfico, esta unidad ha sido bien calificada por los estudiantes, puesto que cuando se les pide evaluar la atención que han recibido por parte de ella el 75,4% la evalúa con notas entre 5 y 7, lo que se considera satisfactorio.

Registro Curricular

La unidad de Registro Curricular es el archivo oficial de la documentación y situación académica de todos los estudiantes vigentes y no vigentes de la Universidad. Tiene la misión de atender al estudiante en el proceso de las inscripciones académicas semestrales, en la certificación de notas y en las resoluciones de egresos y titulaciones. Estos eventos son cruciales en el derrotero de los estudiantes en la Universidad, pues, resultan ser el registro oficial de su situación académica.

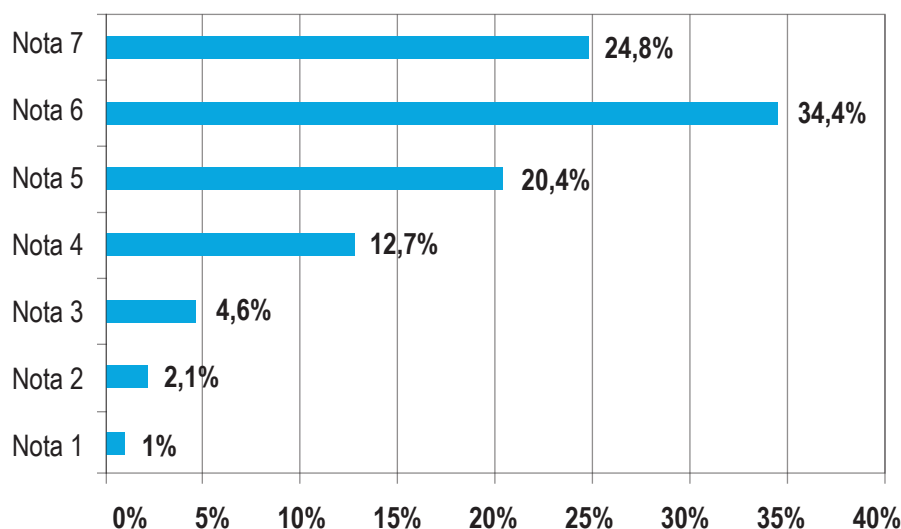
Registro Curricular no sólo es un sistema en el que se plasma la situación de los estudiantes, sino que además es una instancia de orientación sobre las asignaturas que deben inscribir, los pre requisitos y las mejores posibilidades para evitar atrasos en la malla de su carrera.

Esta unidad se preocupa también de mantener registro de notas actualizado de todos los estudiantes, mantener actualizados los planes de estudio de cada carrera o programa, dar curso y registrar correctamente convalidaciones y homologaciones, cautelar el cumplimiento de las normas y exigencias curriculares y otorgar, en forma oportuna, los certificados de estudio a los estudiantes.

En la actualidad se encuentra digitalizando todos los documentos y certificados que le son entregados, con el objetivo de contar con un respaldo informático de los documentos físicos, resguardando la información y avanzando en la agilidad de las metodologías de acceso a éstos, siempre con el propósito de mejorar la calidad del servicio.

Se presenta a continuación la evaluación de los estudiantes del servicio que les proporciona Registro Curricular.

Gráfico N° 10. Evaluación de satisfacción de la atención que presta Registro Curricular a los estudiantes.



Fuente: Encuesta de satisfacción a estudiantes, DPE 2010.

La evaluación que recibe esta unidad se considera muy positiva, puesto que un 79,6% de los estudiantes que evalúan la atención prestada por Registro Curricular le dan una nota igual o superior a 5.0.

Administración y Finanzas

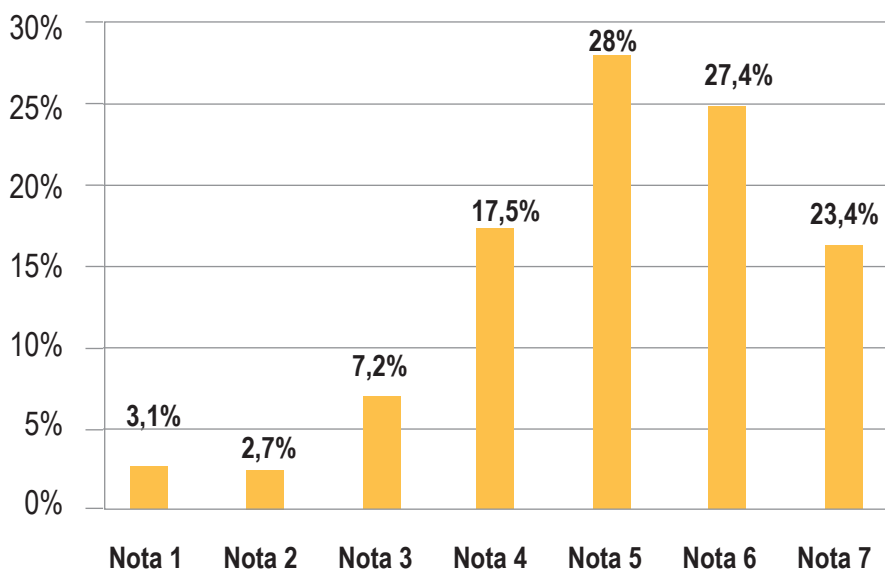
En esta Dirección se realiza la gestión de la situación e información financiera de los estudiantes, a través del trabajo coordinado con las unidades de Contabilidad, Tesorería y Cobranzas. Estas unidades se encuentran en comunicación permanente entre ellas y con el estudiante.

En la DAF se evalúan los casos que presentan algún problema de morosidad, se indaga en sus razones, se reúnen antecedentes financieros y se analizan las mejores posibilidades para

generar una estrategia de solución. Para tener antecedentes certeros de la situación de los estudiantes la Dirección recaba información de la unidad de Bienestar Estudiantil.

Se presenta a continuación la evaluación de los estudiantes del servicio que les proporciona la DAF.

Gráfico N° 11. Evaluación a la satisfacción de la Dirección de Administración y Finanzas



Fuente: Encuesta a estudiantes, DPE 2010

Como se observa en el gráfico, más del 69.5% de los estudiantes califica la atención que reciben de esta unidad con nota igual o superior a 5.0, por lo que se la evalúa como satisfactoria, sobre todo considerando que su labor tiene que ver en gran medida con las dificultades de pago de los estudiantes y sus familias.

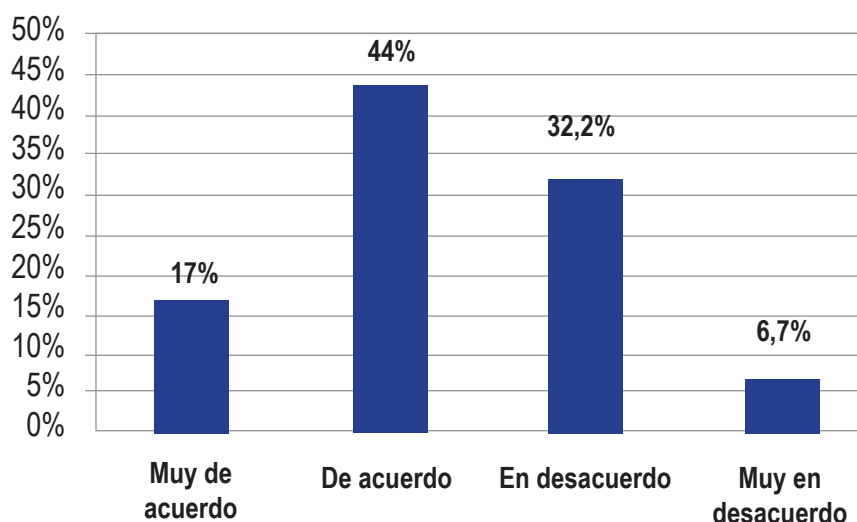
Indicador 2: Nivel de satisfacción con el servicio de Biblioteca

La Biblioteca es el servicio que proporciona apoyo bibliográfico, documental y acceso a otros recursos para el desarrollo de la actividad universitaria, tanto a estudiantes como a docentes e investigadores. Construyó su Plan Estratégico en concordancia con el Plan de la Universidad, lo que ha permitido mejorar las condiciones materiales del servicio que presta.

El mismo ejercicio que realizó entonces, ha vuelto a ejecutarlo para el nuevo Plan estratégico 2011 – 2015.¹⁰⁵

El gráfico que sigue muestra los niveles de satisfacción de los estudiantes respecto de algunos servicios que presta biblioteca.

Gráfico N° 12 . Distribución de respuestas ante la afirmación:
“Siempre encuentro los libros que necesito en la Biblioteca”. Encuesta a estudiantes 2010.



Fuente: Encuesta a estudiantes, DPE 2010

Un 61% de los estudiantes está de acuerdo con la afirmación “Siempre encuentro los libros que necesito en la Biblioteca”, lo que representa un nivel aceptable de satisfacción con este servicio.

La Universidad entiende que en la situación actual, en que el conocimiento se genera y evoluciona con una velocidad cada vez mayor, los esfuerzos deben apuntar más bien a desarrollar capacidades de búsqueda, de selección y de análisis. En este sentido, Biblioteca realiza frecuentemente capacitaciones de navegación y búsqueda de información por internet y enseña a ocupar eficientemente los sistemas de la Universidad, incluyendo las bibliotecas virtuales y los convenios, las bases de datos que se han adquirido y las suscripciones crecientes a revistas electrónicas.

Es importante tomar en cuenta que durante el año 2010, el edificio donde se aloja la Biblioteca de las dependencias del barrio Brasil, sufrió daños en su infraestructura como conse-

105 Evaluación Plan Estratégico Biblioteca 2006-2010. Ver Apéndice N° 18.

cuencia del terremoto que afectó al país. El sector dañado debió ser sometido a reparaciones que se están efectuando. Esto pudo afectar el normal funcionamiento del servicio y, por ende, influir en el nivel de satisfacción de los usuarios.

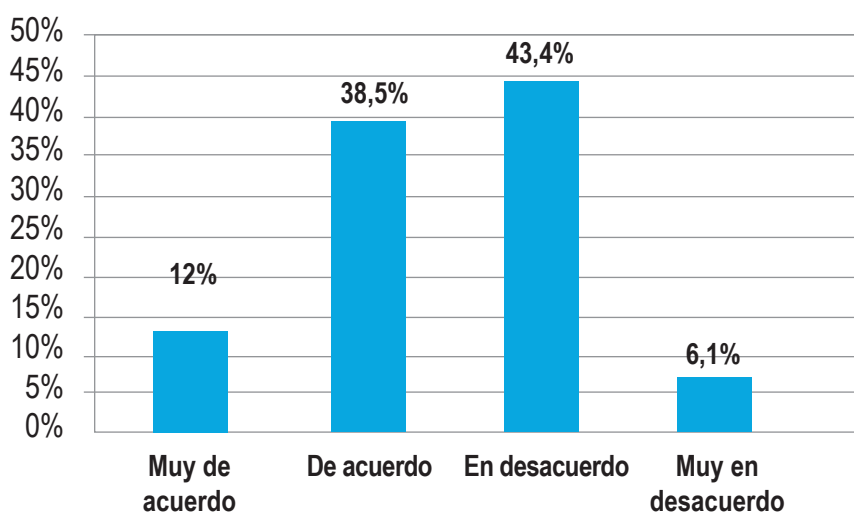
La Universidad comprende que la estrategia propuesta para la Biblioteca apunta en el sentido correcto. De todos modos, entiende que debe mejorar los espacios de Biblioteca para acoger el crecimiento que se proyecta para los próximos años.

Indicador 3: Nivel de satisfacción con el servicio de informática

La unidad de Informática es relevante para los estudiantes debido a que, por un lado, se preocupa de la atención, asesoría y mantenimiento de los laboratorios de computación para el uso de ellos y, por otro, debe procurar el soporte tecnológico imprescindible para el funcionamiento de todas las unidades que trabajan en la institución y que dan algún tipo de servicio a los estudiantes.

Sobre la implementación de los laboratorios, los estudiantes muestran parcial aprobación en torno a su equipamiento. En efecto, un 51% expresa acuerdo con esta idea y un 49% la rechaza.

Gráfico N° 13. Aprobación de los Estudiantes frente a la afirmación: "¿Los laboratorios y/o talleres están correctamente implementados?"



Fuente: Encuesta a estudiantes, DPE 2010.

Es importante señalar que la estrategia de la Universidad respecto de la dotación de computadores ha tenido un vuelco en el último año, debido a que se ha detectado que los estudiantes tienen acceso a notebooks en un 47,4%. Además, un 75% señala contar con computador (PC) de escritorio en su casa. Esas cifras han construido un escenario distinto, donde las necesidades de los estudiantes cambian significativamente. En consecuencia con estos antecedentes, la Universidad decidió “iluminar” completamente sus dependencias con Wi-fi, en los espacios abiertos y cerrados para que sus estudiantes obtengan conexión a internet en cualquier punto de éstos. La proyección es que cada vez se necesitarán menos computadores (PC) y que el uso de éstos se enfocará fundamentalmente a labores específicas como la impresión de trabajos o documentos.

Con todo, a continuación se presentan los datos ya mencionados, relativos a la dotación de computadores disponibles en la Universidad para uso de los estudiantes y docentes.

Cuadro N° 53. Computadores para uso de estudiantes y destinados a la docencia (2008-2010)

	2008	2009	2010
Computadores para uso de estudiantes	199	184	191
N° de alumnos pregrado diurno	2636	3027	3251
N° de alumnos por PC	13,2	16,5	17
N° de laboratorios	8	8	8

Fuente: Unidad de informática.

En suma, el nivel de satisfacción de los usuarios es parcial y está supeditado a que el número de computadores ha crecido menos que el número de estudiantes, sin que opere a plenitud la nueva política de acceso inalámbrico a Internet.

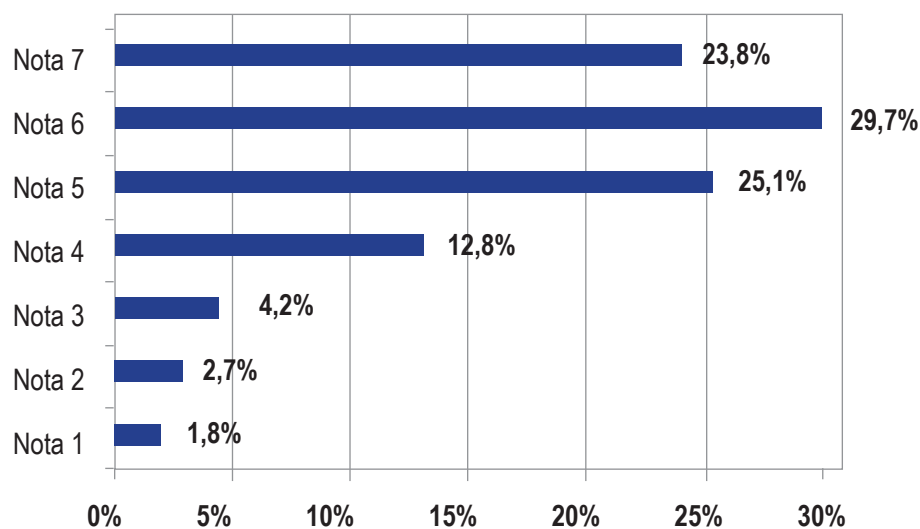
Indicador 4: Nivel de satisfacción con los servicios de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y de Bienestar Estudiantil.

La Universidad se hace responsable de la formación general del estudiante, incorporando un conjunto de actividades de apoyo adicionales a la docencia, que son canalizadas por la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DIRAE) y la Unidad de Bienestar Estudiantil.

Dirección de Asuntos Estudiantiles

La DIRAE está encargada de apoyar iniciativas de los estudiantes en lo cultural, artístico, social, deportivo, recreativo y otros ámbitos que permiten entregar una educación integral. Son objetivos de la Dirección el generar ambientes y condiciones que promuevan un estilo de vida compatible con el desarrollo estudiantil y sus exigencias. En consecuencia, potencia el programa deportivo, aportando al desarrollo físico y psicológico del estudiante.

Gráfico N° 14. Evaluación a la satisfacción de la Dirección de Asuntos Estudiantiles



Fuente: Encuesta a estudiantes 2010. DPE.

Esta Dirección recibe excelentes calificaciones, puesto que un 78,6% de los estudiantes la evalúan con una nota superior o igual a un 5.0.

Para dar soporte a las iniciativas estudiantiles la Universidad mantiene un fondo para proyectos concursables, fondo que es administrado por la DIRAE y que ha permitido el surgimiento y la conservación de nuevas agrupaciones y ha fortalecido las existentes, creando un mayor vínculo entre la comunidad y la Universidad. El cuadro que sigue permite observar que hay interés de los estudiantes por participar en este tipo de iniciativas.

Cuadro N° 54. Fondo Proyectos Concursables FONDAE (2007-2010)				
Año	2007	2008	2009	2010
N° Proyectos presentados	24	14	14	11
N° Proyectos aprobados	12	11	11	9
N° estudiantes participantes directos	82	42	43	35

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

Los tópicos abordados en estos proyectos son: exposiciones, danza, documentales, música, literatura (en el plano cultural) e intervenciones comunitarias, trabajos voluntarios (en el plano social), entre otros¹⁰⁶.

El deporte contribuye en el desarrollo de aptitudes que concuerdan con los principios fundamentales de calidad, equidad, integración, pluralismo y protagonismo del estudiante, que son valores fundamentales propuestos por nuestra Universidad. Por esta razón, se da importancia a los talleres deportivos.

Se observa un incremento en la participación en actividades deportivas, particularmente del fútbol. Ello tiene relación con la política institucional de generar alternativas de espacios para estas actividades y responder, a la vez, a uno de los ámbitos señalados por los pares evaluadores en el proceso de acreditación anterior. El cuadro expuesto a continuación muestra un resumen en el que se observa un incremento significativo en las actividades y en el número de estudiantes que participan de ellas.

106 Informe de Gestión Dirección de Asuntos Estudiantiles 2008– 2010. Ver Apéndice N° 19.

Cuadro N° 55. Evolución de la participación estudiantil en actividades deportivas (2008 - 2010).

Tipos de deporte	2008	2009	2010
Futbolito damas	15	30	24
Voleibol mixto	27	26	24
Basquetbol mixto	21	20	24
Basquetbol varones		16	24
Karate mixto	23	24	26
Selección fútbol varones	29	26	28
Baby fútbol varones	218	249	320
Futbolito varones	-	120	120
Tenis mixto	-	14	16
Ajedrez	-	17	22
Yoga	-	0	90
TOTAL	333	542	718

Fuente: Departamento de Asuntos Estudiantiles

Unidad de Bienestar Estudiantil

La Unidad de Bienestar Estudiantil tiene como objetivo planificar y gestionar los sistemas de beneficios otorgados por la Universidad y por entes externos, manteniendo mecanismos eficientes de información y gestión de dichos sistemas. Las funciones realizadas por esta unidad son las siguientes:

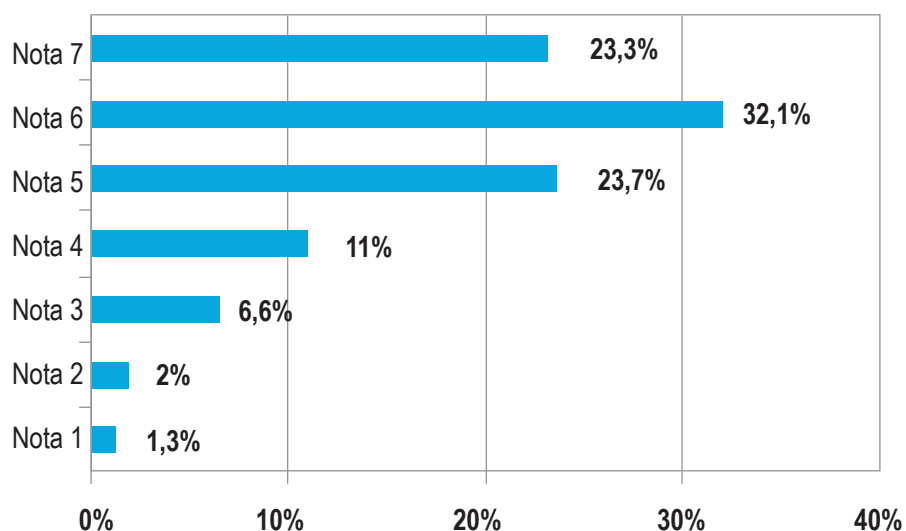
1. Administrar los recursos destinados a Becas
2. Investigar, centralizar y comunicar la información relativa a beneficios
3. Gestionar la entrega de pases escolares
4. Preparar información relacionada con indicadores relevantes de Bienestar estudiantil.
5. Asesorar a los estudiantes en la gestión del CAE

El Departamento de Bienestar Estudiantil gestiona, entre otras, becas socioeconómicas, de excelencia, indígena, de alimentación, deportiva, artística y del sector público. Además de

una serie de convenios de distinta índole para el beneficio de estudiantes con algún tipo de dificultades socioeconómicas¹⁰⁷.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación que los estudiantes hacen del servicio de Bienestar Estudiantil:

Cuadro N° 15. Notas de evaluación de la satisfacción sobre Bienestar



Fuente: Encuesta a estudiantes 2010. DPE

El 79,1% de los estudiantes evalúa con nota superior o igual a 5.0 el servicio prestado por la Unidad de Bienestar, lo que se considera una evaluación muy positiva.

Una de las funciones importantes de Bienestar Estudiantil es el apoyo a los estudiantes en la obtención del CAE y su seguimiento, considerando que un 60% los estudiantes de pregrado de la Universidad son beneficiarios de este crédito.

A continuación se presentan los antecedentes de los presupuestos que la Universidad ha desembolsado para apoyar a los estudiantes a partir de distintos tipos de beneficios. Se podrá apreciar que los beneficios suman alrededor de 100 millones de pesos anuales, lo que para la Universidad representa un monto significativo y una prueba de su compromiso con la integración social.

¹⁰⁷ Ver Cuadro N° 56.

Cuadro N° 56. Antecedentes institucionales, becas y convenios (total universidad)

Tipos de becas	2007		2008		2009		2010	
	Presupuesto	Beneficiario	Presupuesto	Beneficiario	Presupuesto	Beneficiario	Presupuesto	Beneficiario
Beca Socio Económica	31.000.000	87	43.418.000	174	46.674.350	211	46.770.988	276
Beca Excelencia	5.782.400	20	6.501.425	17	9.665.088	25	8.688.630	24
Beca Indígena	2.000.400	4	2.872.610	4	3.337.260	4	3.554.120	4
Beca de Alimento	4.800.000	28	7.000.000	64	14.000.000	124	19.140.000	168
Beca de Deporte	2.149.370	8	5.765.267	15	3.665.970	13	3.475.480	12
Beca artística (Danza, Teatro, Música)	no existía beneficio	no existía beneficio	1.645.584	6	3.989.326	14	3.343.000	15
Beca Sector Público, Danza y Psicología	5.203.400	30	5.749.700	30	4.096.508	21	-	-
Fondo Emergencia	6.000.000	24	6.360.000	32	6.837.000	38	6.905.370	16
Convenio Refugiados	829.892	1	900.100	1	924.050	1	998.050	1
Convenio Centro Médico	5.000.000	341	5.000.000	436	3.553.950	326	5.000.000	26
Convenio Centro Psicológico CAPS	1.000.000	50	1.000.000	113	1.075.000	85	1.085.750	5
Clinica Santa María Seguro de Accidentes (*)	no existía beneficio	-	no existía beneficio	-	no existía beneficio	-	78.909.780	-
TOTAL	63.765.462	593	86.212.686	892	97.818.502	862	177.871.168	547

Fuente: Unidad de Bienestar

(*) Beneficia a todos los estudiantes de la universidad

Otras Unidades de Servicio

La Universidad, con la colaboración de sus carreras, ha creado diversas instancias de apoyo a los estudiantes, algunas de las cuales progresivamente se han ido abriendo a la comunidad extrauniversitaria, tal como sucede, por ejemplo, con el Centro de Mediación familiar, el Centro de Atención Psicológica (CAPS) y la Clínica Jurídica. Además, el año 2008 se agrega el Centro de Mediación Psicopedagógica Infantil (CEMPIN).

Estos centros han crecido en el número de atenciones y de beneficiarios, pero también han evolucionado en cuanto a la posibilidad de realizar su práctica profesional para los estudiantes de carreras afines como psicología, pedagogía en educación diferencial, derecho y otras.

A modo de síntesis, se observa que la Universidad cuenta con un conjunto de servicios de atención a los estudiantes, pertinente a sus intereses y motivaciones, encaminado satisfactoriamente al desarrollo integral de ellos.

Indicador 5: Existencia de estudios de seguimiento de egresados.

La Unidad de Egresados y Titulados se preocupa de mantener, fortalecer y recuperar la relación entre los egresados y titulados, los empleadores y la Universidad.

Para lograr su propósito esta unidad mantiene comunicación a través distintos medios, incluyendo en 2010 redes sociales como Facebook, que permiten hacer difusión de eventos culturales y beneficios como descuentos para cursar programas de formación continua impartidos en nuestra institución.

Es menester mencionar que hoy existen casi 7.000 personas que han egresado de nuestra institución, tal como se muestra en el cuadro que sigue.

Cuadro N° 57. Número de egresados por carrera o programa de formación (hasta el 2010)	
Carreras	Total
Administración Pública	309
Ciencias Políticas	17
Contador Auditor	91
Ingeniería en Gestión Ambiental	126
Ingeniería en Gestión Pública	470
Ingeniería Comercial	179
Ingeniería en Informática	11
Pedagogía en Educación Básica (*)	1.793
Pedagogía en Educación Media	80
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	77
Pedagogía en Educación Parvularia	31
Educación diferencial	14
Licenciatura en Historia	27
Antropología	186
Derecho	437
Periodismo	177
Psicología	625
Sociología	244
Trabajo Social	580
Cine	87
Danza	73
Magíster	375
Total	6.009

Fuente: Unidad de Egresados y Titulados 2010.

(*) Incluye el Programa de Segunda Titulación.

La principal función de la Unidad de Egresados y Titulados es obtener información sobre la evaluación que éstos y sus empleadores tienen respecto de diversos elementos de la for-

mación que les ha otorgado la Universidad. La Unidad también se encarga de conocer la situación laboral de egresados y titulados y sus nuevas necesidades de formación.

Con estos objetivos se realizaron las siguientes investigaciones durante 2009 y 2010.

1. Condiciones laborales de nuestros egresados y titulados.
2. Calidad de la educación desde la opinión de egresados y titulados.
3. Formación continua.
4. Egresado y titulados de la UAHC. Un perfil de profesional competente según la opinión de sus empleadores.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de las investigaciones antes mencionadas se cuenta con hallazgos que constituyen un acercamiento regular y formal de la institución hace para conocer la situación de nuestros egresados.

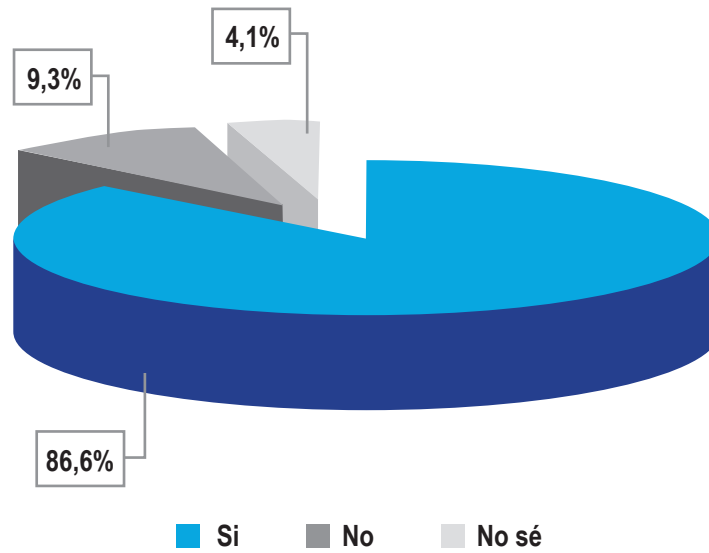
Adicionalmente a la información y comunicación que se establece con titulados y egresados a partir de la unidad respectiva, en los últimos años se ha instado a las carreras a realizar sus propios esfuerzos de vinculación debido a que son sus docentes y directivos los que cuentan con mayor cercanía con los que fueron sus estudiantes. Esta práctica ha otorgado información específica sobre el comportamiento de los egresados de cada carrera, de su desempeño en el mundo laboral y de la evaluación que sus empleadores hacen de la formación recibida. Esta información permite que las carreras actualicen sus perfiles de egreso y, en general, que adecuen su oferta académica.

Indicador 6: Nivel de satisfacción de egresados con la formación recibida

Un aspecto central para la Universidad es conocer la visión de egresados y titulados sobre la calidad de su proceso formativo. Por ello, la Unidad de Egresados y Titulados y las carreras incorporan estos tópicos en sus investigaciones.

En el siguiente gráfico se observa que, en 2010, una gran mayoría de los egresados evalúa que la enseñanza que recibió en la Universidad aportó a su desempeño laboral:

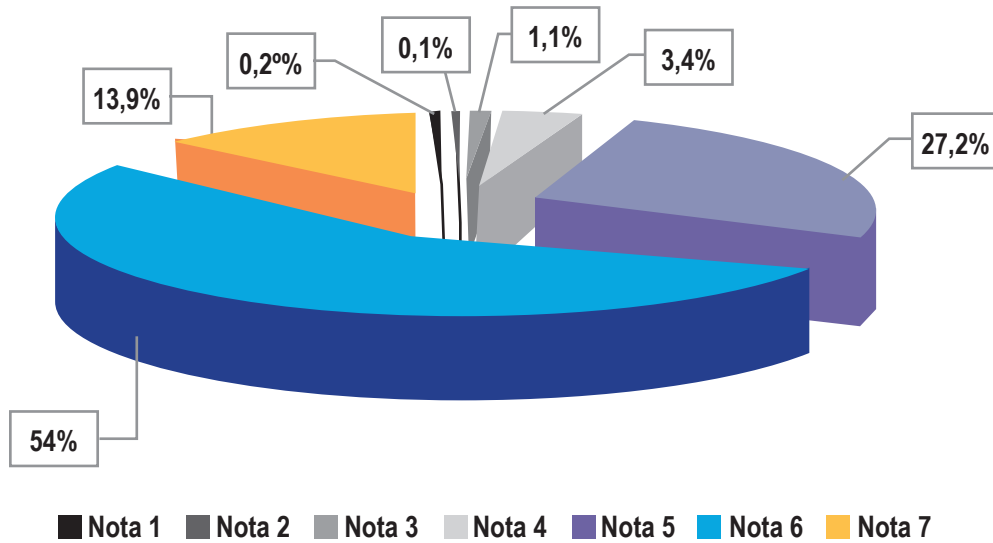
Gráfico N° 16. Aporte de la enseñanza al desempeño laboral.



Fuente: Estudio a Egresados y Titulados 2010. DPE.

Se les pregunta por la calificación de la formación que entregó la UAHC para el desempeño laboral expresada con una nota en una escala del 1 al 7, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 17. Calificación de la formación recibida para el desempeño laboral



Fuente: Estudio a Egresados y Titulados 2010. DPE.

Finalmente, cuando les pedimos a nuestros egresados que evaluaran con una nota del 1 al 7, la enseñanza que nuestra universidad les entregó, nos encontramos con que un 67,9% la califica con una nota entre 6.0 y 7.0 (muy buena), un 27,2% la califica con un 5.0 (buena) y sólo un 4,8% la califica con una nota inferior a 4.0.

De acuerdo a estos resultados, los egresados y titulados mantienen una actitud positiva sobre la calidad de la enseñanza recibida.

Es importante señalar que las carreras cuentan con información creciente en calidad y cantidad, a partir de la que han hecho ajustes en su propuesta académica.

Indicador 7: Nivel de satisfacción de los empleadores con los egresados

La Unidad de Egresados y Titulados, en coordinación con la Dirección de Planificación y Evaluación desarrolló, a fines del año 2010, una investigación denominada “Estudio Exploratorio a Empleadores de Profesionales Egresados y Titulados de Nuestra Universidad”¹⁰⁸, cuyo principal objetivo fue obtener la opinión de los empleadores de nuestros egresados sobre los propósitos e integridad de los planteamientos de la institución, sus estructuras curriculares, la formación en capacidades específicas, seguimiento de procesos académicos, vinculación con el medio, nivel de satisfacción, deficiencias y limitaciones de los profesionales de las carreras que se imparten en la Universidad y que se desempeñan en empresas, instituciones u organizaciones del ámbito público, privado y no gubernamental. Se trata de un estudio cualitativo que consideró 27 empleadores con entrevistas en profundidad que arrojaron información relevante sobre el perfil profesional de los egresados y titulados de la Universidad

Desde el relato de los empleadores se expresa una opinión muy positiva sobre la formación y los conocimientos entregados por nuestra institución, puesto que no sólo se evidencia el adecuado manejo de conocimientos necesarios para enfrentar las tareas encomendadas en el espacio del trabajo, sino que se destaca la presencia de un compromiso valórico y social en la acción cotidiana de nuestros profesionales.

El perfil de los egresados de la Universidad es reconocido por los empleadores a través de la experiencia en la convivencia laboral concreta. Son pocos los empleadores que conocen la institución por la publicidad u otros medios.

108 Ver Anexo N° 30.

Una de las características muy definidas de los egresados se relaciona con la capacidad de exposición crítica, bien fundamentada, con una búsqueda contributiva, tanto en el diagnóstico del problema como en el discurso y las acciones o estrategias de intervención.

No es común encontrar a empleadores que conozcan y tengan relaciones habituales con las autoridades de las carreras y de la universidad. Ellos reconocen esta situación como un factor que podría mejorarse.

Respecto a la confiabilidad de la Universidad como formadora de profesionales, los empleadores señalan que identifican claramente un perfil común entre nuestros profesionales, más allá de las diferencias individuales obvias que existen entre ellos. Señalan que se evidencia en este perfil común la presencia, trabajo y respaldo de la Universidad.

En general, es posible concluir que entre los empleadores entrevistados hay un alto nivel de satisfacción con las capacidades y perfil de nuestros egresados y titulados, pero no así con el conocimiento de la Universidad en el mundo laboral.

Es relevante señalar que la Universidad ha mejorado su contacto con el mundo laboral de sus egresados, pero está consciente de que debe incrementar su vinculación de un modo más decidido.

d. Fortalezas y debilidades del criterio

Las fortalezas detectadas en el análisis son las siguientes:

1. La Universidad recoge regularmente la percepción de los estudiantes sobre la institución y sus servicios, con datos de mayor calidad y mejores instrumentos para su obtención.
2. Se cuenta con una evaluación positiva de los estudiantes y egresados sobre el conjunto de la Universidad y, particularmente, sobre la docencia.
3. Presupuesto creciente para becas y servicios de bienestar.
4. Creciente participación de los estudiantes en actividades deportivas y avances tangibles en la organización de la Universidad para proveer los espacios necesarios para su desarrollo.
5. Consolidación de los servicios adicionales de apoyo a los estudiantes como el CAPS, CEMPIN y la Clínica Jurídica.

Con respecto a las debilidades, podemos mencionar:

1. Escaso conocimiento de la institución por parte de los empleadores.
2. Insuficiente nivel de satisfacción de estudiantes con el servicio de informática
3. Cierre temporal de Biblioteca de las dependencias del barrio Brasil por colapso de la infraestructura producto del sismo de 2010.

e. Líneas de mejoramiento

1. Continuar gestionando espacios para mantener el incremento del número de participantes en actividades de recreación, deportivas y artísticas.
2. Continuar fortaleciendo la estrategia de crecimiento y modernización de la Biblioteca hacia los registros digitales y sistemas *online*.
3. Multiplicar contactos con empresas e instituciones con vistas a establecer redes de contacto laborales más amplias.
4. Fortalecer el sistema de contactos con egresados para lograr una vinculación más efectiva y concreta.
5. Crear la Biblioteca especializada en las disciplinas artísticas.

Criterio 6: Utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia

a. Presentación del estándar:

“La investigación realizada en la Universidad y sus Centros Asociados se relaciona con el campo disciplinar, interdisciplinar y profesional de sus propias áreas de desarrollo y de las profesiones que le son inherentes, buscando la participación activa de sus docentes y estudiantes, así como su utilización en la docencia”.

En el período 2008 a 2011 ha habido avances importantes en la política de investigación de la Universidad. Si bien el estándar es el anteriormente enunciado, actualmente la institución distingue una investigación cuyo énfasis es la creación de conocimiento de aquella orientada especialmente al mejoramiento de la docencia. Se busca, con respecto a esta última, profundizar la investigación, publicaciones y extensión (incluyendo la prestación de servicios y asesorías técnicas).

b. Políticas y Mecanismos Formales

La Dirección de Investigación y Estudios es la Unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica encargada principalmente de promover, coordinar y gestionar actividades de investigación para la creación y hallazgos. Además, es la responsable de apoyar y nutrir la cultura de investigación vinculada a la docencia, en colaboración con la Unidad de Desarrollo de la Docencia, dependiente de la misma Vicerrectoría.

En el período 2008 a 2011, la Dirección de Investigación y Estudios ha incrementado sus recursos para incentivar estas líneas mediante fondos de origen interno destinados a la publicación de libros y de revistas, al desarrollo de los Núcleos Temáticos de Investigación (NTI), al incentivo de proyectos de Extensión y a la prestación de servicios y asesorías. Desde esta Unidad se apoya institucionalmente la presentación de proyectos a los distintos concursos que llama FONDECYT.

La Universidad ha privilegiado, desde su origen, el apoyo a proyectos de investigación que aportan a la comprensión y transformación de la sociedad, en coherencia con su Misión, principios y valores, contribuyendo a la generación y análisis de las políticas públicas ligadas a los temas de investigación desarrollados.

Por otro lado, la Dirección de Investigación y Estudios tiene como objetivo generar y alentar convenios de colaboración e intercambio con otras instituciones de educación superior en temas de investigación, extensión y publicaciones, lo que posibilita el desarrollo de investigación de alto nivel y el intercambio entre investigadores.

En la actualidad, la Universidad tiene vigentes 11 convenios internacionales y 7 convenios nacionales. A su vez, la Universidad y sus Centros Asociados, desarrollan regularmente un conjunto importante de actividades de seguimiento, evaluación y formulación de propuestas en torno a diversas políticas públicas, lo que se mostrará más adelante¹⁰⁹.

En este contexto, la Universidad ha generado desde hace años distintos mecanismos que permiten incentivar y desarrollar la vinculación de la investigación con la docencia, presentes tanto en la gestión institucional como dentro del trabajo de cada Escuela y/o Carrera. Así, podemos enumerar acciones presentes y encaminadas a la vinculación entre investigación y docencia, según los siguientes procedimientos y criterios:

1. Los proyectos de investigación deben estar comprometidos en los POA de cada unidad y Escuela, en función de los requerimientos temáticos e intereses de las Escuelas y Carreras.
2. Se promueve, a través de la asignación de puntaje en los concursos, la incorporación de estudiantes y tesis en los equipos de investigación que se conforman.
3. Igualmente, se valora de modo positivo los productos comprometidos en el desarrollo de las investigaciones, en cuanto ofrezcan publicaciones, documentos de trabajo, seminarios y otros eventos académicos.
4. Se privilegia la selección y contratación de docentes que han realizado investigación, alentando la relación investigación-docencia.

A lo anterior se agrega este año la creación de un fondo concursable de Innovación y Desarrollo de la Docencia¹¹⁰, dependiente de la UDD, orientado, entre otros objetivos, a generar conocimientos e innovaciones que mejoren la docencia bajo el marco comprensivo que otorga el Modelo Educativo de la Universidad. De este modo, se observa que, a los mecanismos ya existentes para incentivar y desarrollar la vinculación de la investigación con la docencia, se agrega la formulación explícita de una política de investigación para el mejoramiento de la docencia.

En abril de este año se constituyó una comisión integrada por encargados de investigación por escuela y área, con el objeto de definir líneas temáticas de investigación y su vinculación con la docencia de pre y posgrado. El trabajo de la comisión se ha centrado en definir la investigación para el mejoramiento de la docencia (IMD) y vincularla con los actuales

109 Ver Cuadro N°67.

110 Bases Fondo Concursable “Innovación y desarrollo de la docencia”. Ver Anexo N° 31.

programas de investigación (NTI y Fondos externos). Dentro de las líneas de trabajo proyectadas se perfilan:

1. Investigación para fomentar una cultura de investigación en la docencia. A través de proyectos de investigación y de inclusión en las/algunas asignaturas de contenidos que destaquen la lógica de la investigación y desarrollen este tipo de competencias.
2. Investigación sobre la propia Universidad para el mejoramiento de la docencia. IMD que investiguen sobre la propia escuela y/o Universidad, de manera de poner a disposición de la comunidad universitaria y sus autoridades, información sistematizada y analizada que permita tener un mejor conocimiento sobre el comportamiento de docentes y alumnos en los procesos formativos, las prácticas pedagógicas, metodologías y didácticas desarrolladas al servicio de la docencia de pregrado en cada disciplina, para así tomar mejores decisiones, especialmente en vista de la mejora permanente que significan los procesos de autoevaluación, acreditación y planificación estratégica definidos por la institución.
3. Investigación para revisar y replantear las mallas curriculares de las escuelas, las competencias esperadas de sus egresados, y las expectativas de trabajo una vez egresados (en el mercado de trabajo). IMD que dé sustento a las decisiones en las modificaciones de mallas, creación de nuevas escuelas o carreras, diseño de postgrados (diplomados, magíster y doctorados) y aportar antecedentes cuantitativos y cualitativos para su sustento. Igualmente, desarrollar alternativas con otras escuelas, universidades, centros de educación superior, nacionales y extranjeros.
4. Talleres de investigación y creación artística. Este es un ámbito que requiere un amplio debate para profundizar en cómo es posible avanzar, especialmente por la presencia de escuelas y estudios de artes (Música, Danza, Teatro, Cine).

c. Evaluación de los resultados por medio de indicadores

Para evaluar y realizar un seguimiento del estándar, se ha definido los siguientes indicadores:

1. Número de proyectos de investigación financiados con fondos internos y montos.
2. Número de proyectos de investigación financiados con fondos externos.
3. Número de docentes y estudiantes involucrados en Núcleos Temáticos de Investigación.
4. Revistas y libros de la Universidad, través de los cuales se presentan los resultados de las investigaciones
5. Proyectos de investigación y eventos realizados por los Centros Socios.
6. Número de estudios y prestaciones de servicios profesionales realizadas a instituciones públicas y privadas.

Indicador 1: *Número de proyectos de investigación financiados con fondos internos y montos*

La Universidad fomenta y financia proyectos propios de investigación. Esta política ha instalado una cultura investigativa de los académicos y ayudantes que ejercen la docencia regular en la institución.

A partir del año 2000 se ha institucionalizado un fondo para fomentar el desarrollo interno de la investigación, así como para fortalecer la docencia y su íntima asociación con la investigación científica. Anualmente, desde el año 2000, se abre un Concurso Regular de Investigación denominado “Concurso de Proyectos Presentados por Núcleos Temáticos de Investigación o Programas”, conocidos como NTI. Los proyectos de los NTI son evaluados por pares y seleccionados por el Comité de la Dirección de Investigación y Estudios.

El cuadro siguiente muestra la cantidad de proyectos presentados y aprobados en el período 2008 a 2010, dando cuenta de la importancia y permanencia de las prácticas investigativas al interior de la universidad en los últimos años.

Cuadro N° 58: Fondo de investigación
Número y monto de los proyectos de Núcleos Temáticos de Investigación
(NTI) (2008-2010)

Año	Proyectos presentados	Proyectos aprobados	Monto anual (M\$)
2008	21	16	25.000
2009	23	17	25.000
2010	42	19	21.750
TOTAL	86	52	71.750

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

Inicialmente, el monto de este fondo fue de 10 millones de pesos (2000), lo que significa que los recursos disponibles se han duplicado durante este periodo. Entre el 2007 y el 2008 el incremento fue del 25%, pasando de 17 a 25 millones de pesos, como parte de un nuevo impulso a la investigación con fondos internos.

Este Fondo representa un gran incentivo para las iniciativas de investigación y de integración de ésta a la docencia, al interior de la universidad. Constituye, además, una evidencia de la importancia que ha logrado este fondo dado el número de académicos comprometidos que realizan el esfuerzo de conformar un equipo de trabajo y levantar propuestas.

Si se descompone la información por Áreas participantes en los procesos de concurso para Fondo NTI¹¹¹, se demuestra presencia de todas las áreas en forma permanente y con temáticas atingentes a la formación del pregrado, permitiendo potencialmente la profundización en el conocimiento de las diferentes disciplinas, lo que enriquece aún más la formación de nuestros estudiantes, con una formación teórico-práctica y experimental de vinculación directa con la realidad profesional, cultural y social en la que se desempeñarán a futuro:

111 Nómina NTI 2000 a 2010. Dirección de Investigación y Estudio. Ver Anexo N° 32.

**Cuadro N° 59: Fondo de investigación
Número de los proyectos de Núcleos Temáticos de Investigación
(NTI) (2008-2010) por Área**

Año	Ciencias Sociales	Educación, Arte y Cultura	Estado Economía y Gestión
2008	9	2	5
2009	11	4	2
2010	16	2	1
TOTAL	36	8	8

Fuente: Dirección de Investigación

Por su parte los docentes, generan nuevo conocimiento desde la práctica investigativa, lo que enriquece su discurso profesional y académico, actualizándolo permanentemente. El fondo de investigación constituye el capital semilla que invierte la Universidad¹¹² para desarrollos de investigaciones autónomas y la formación de futuros investigadores.

La acción del fondo ha posibilitado la consolidación de equipos interdisciplinarios al interior de la Universidad y la incorporación, en algunos casos, de profesionales de otras universidades e instituciones académicas. Asimismo, se han ido consolidando redes nacionales e internacionales sobre las temáticas que investigan. La permanencia en el tiempo de los Núcleos Temáticos de Investigación (NTI) ha hecho constante y creciente la postulación al fondo.

Indicador 2: *Número de proyectos de investigación financiados con fondos externos*

Equipos de académicos han presentado proyectos a los fondos del FONDECYT. Desde el año 2000 han sido financiados un conjunto importante de proyectos patrocinados por la Universidad al Fondo Regular. En los años recientes, de 27 proyectos presentados 12 fueron aprobados y financiados con fondos del Fondecyt, aprobándose en una relación cercana a 1 de cada 2 proyectos presentados. El cuadro siguiente ilustra esta tendencia:

¹¹² Algunos tienen la participación de otras fuentes de financiamiento, sea de fondos concursables como FONDECYT y/o de terceras fuentes institucionales.

Cuadro N° 60. Proyectos FONDECYT aprobados (Concurso Regular) (2008-2010)				
	2008	2009	2010	Total
Presentados	5	9	4	18
Aprobados	3	4	1	8
% de aprobación	60%	44%	25%	44%

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

La postulación y aprobación de proyectos FONDECYT ha sido fecunda en los últimos 3 años, con un total de 8 proyectos aprobados de un total de 18 presentados, lo que implica un 44% de aprobación, cifra importante para efectos de medir el impacto de la investigación y postulación a fondo concursables por parte de académicos de la Universidad (se ha mantenido la relación histórica, desde el 2005, de uno de cada dos proyectos presentados fueron aprobados), lo que revela productividad y experiencia investigativa.

Cuadro N° 61. Proyectos FONDECYT aprobados concurso cooperación internacional, iniciación y postdoctorado (2008-2010)				
	2008	2009	2010	Total
Incentivo a la Cooperación Internacional	1	1	0	2
Iniciación a la investigación	0	1	0	1
Postdoctorado	0	0	1	1
Total aprobados	1	2	1	4

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

Como lo muestra el cuadro anterior, los proyectos FONDECYT aprobados en el período en el período son cuatro, destacándose los correspondientes a la iniciación a la investigación (uno) que dicen relación con la formación de investigadores, los incentivos a la cooperación internacional (dos), que permiten el vínculo de los investigadores de la Universidad como comunidades científicas y académicas extranjeras, con importantes proyecciones para la producción e intercambio de conocimiento. Es posible observar participación y vinculación de los académicos-investigadores con la producción de conocimiento, lo que tiene su impacto en la docencia y la formación de nuestros estudiantes, al igual que en el caso de los NTI.

Cuadro N° 62. Proyectos ejecutados en el Concurso Regular FONDECYT (2008-2010)				
	2008	2009	2010	Totales
Número de proyectos ejecutados	3	7	7	17
Porcentaje de incremento por año (en número de proyectos)	-	133,3%	0	133.3%
Monto (M\$ de cada año)	77.011	135.861	139.463	352.335
Porcentajes de crecimiento por año (en miles de pesos)	-	76.4%	2.7%	-

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

El cuadro precedente evidencia la participación de la Universidad en la investigación a nivel nacional, demostrando un incremento de los proyectos ejecutados, los que, en el lapso 2008-2010, se ven incrementados en un 133,3% a nivel de número de proyectos ejecutados y un 79,0% en relación a los montos percibidos en fondos CONICYT.

El cuadro siguiente da cuenta de la importancia comparativa de los fondos concursables externo e internos en el año 2010. Los resultados de recursos para el financiamiento de la investigación por estas dos vías, revelan la importancia que esta actividad reviste. Especialmente, los fondos externos Fondecyt y Fondef, que representan un 92,31% de los recursos destinados al área de producción de conocimientos de la Universidad. A su vez, se revelan como claves para el crecimiento y consolidación de la investigación al interior de la Universidad.

Cuadro N° 63. Recursos provenientes FONDECYT-FONDEF versus fondos internos de la Universidad para investigación, extensión y publicaciones	
Fondos de la Universidad (2010)	Recursos FONDECYT-FONDEF (2009-2010)
1) NTI: \$ 21.750.000	1) Fondecyt: \$ 575.288.000
2) Fondecyt: \$ 2.000.000	2) Fondef: \$ 154.323.940
3) Fondo Revistas: \$ 12.000.000	
4) Fondo Libros (2009, 4 libros): \$ 8.000.000	
5) Fondo Apuntes docentes: \$ 6.000.000	
6) Fondo Extensión: \$11.000.000	
Total: \$ 60.750.000	Total: \$ 729.611.940
Total Fondos disponibles para investigación: \$790.361.950	

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

Indicador 3: Número de docentes y estudiantes involucrados en Núcleos Temáticos de Investigación

En los proyectos de Núcleos Temáticos de Investigación (NTI) participan investigadores principales, investigadores adjuntos, asesores, tesistas y estudiantes de las diferentes escuelas y áreas de la Universidad. El cuadro siguiente muestra el nivel de participación alcanzado:

	2008	2009	2010	TOTAL
Investigador Principal	16	17	19	52
Investigadores Adjuntos (Co-investigadores)	42	43	37	122
Asesores (Colaboradores)	9	12	14	35
Tesistas	25	26	26	77
Alumnos/Ayudantes	37	42	50	129
TOTAL	129	140	146	415

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

Este cuadro evidencia que, en los proyectos aprobados, hay más Investigadores principales, estudiantes y tesistas incorporados, desde el 2005 a la fecha, paralelo a una reducción en el número de investigadores colaboradores, lo que da cuenta de la importancia para la Universidad de esta fuente de producción de conocimiento y que tiene su impacto en la docencia de pregrado.

En el último período, 2008-2010, un total de 77 tesistas han participado en la ejecución de NTI, como también 129 estudiantes, sumando un total de 206 integrantes de la comunidad estudiantil en proceso de investigación y estudio, lo que revela el impacto de esta práctica al interior de la Universidad. Por otro lado, se vuelve a hacer visible una comunidad de académicos y estudiantes que hace de la investigación una práctica formativa y docente habitual, donde se relacionan elementos teóricos de base con una propuesta metodológica y práctica que da como resultado un conocimiento obtenido desde el vínculo con el entorno social y cultural donde se desenvolverá. Se trata, en consecuencia, de reflejar una política de

la Universidad transformada en cultura universitaria, que ha venido haciendo suya la tarea de poner al servicio de la formación profesional la investigación.

Indicador 4: *Revistas y libros de la Universidad a través de los cuales se presentan los resultados de las investigaciones*

La Universidad edita, como hemos señalado, siete revistas. Las revistas son un importante medio para dar a conocer las investigaciones y creaciones que se hacen en la propia Universidad, así como para integrar aportes de investigadores de otras casas de estudio al debate de las temáticas de interés de cada publicación. En los últimos años la producción de revistas se ha hecho consistente en el tiempo:

Cuadro N° 65. Revistas editadas por la Universidad (2008-2010)

Área de Conocimiento	Nombre	Escuela/Área	2008	2009	2010	Total
Humanidades	"Isla Flotante"	Periodismo	-	1	1	2
	"Tiempo Histórico"	Historia	-	-	1	1
Administración	"Aspectos"	Gobierno y Gestión	2	1	-	3
Educación	"Paulo Freire"	Educación	2	1	1	4
Ciencias Sociales	"Antropología Visual"	Antropología	2	2	2	6
	"Academia"	Ciencias Sociales	1	1	1	3
	"Castalia"	Psicología	2	2	2	6
	Por definir (en diseño)	Trabajo Social	-	-	-	0
Total			9	8	8	25

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

De esta manera, se ha establecido un Fondo de Revistas que el año 2010 alcanzó los doce millones de pesos.

Como ya fue señalado, la Universidad ha establecido un Fondo del Libro, concursable y con ferato de pares, para incentivar y divulgar el trabajo de creación e investigación de nuestros académicos e invitados. El fondo del año 2009 fue de \$8.000.000 y el de 2010 de \$10.000.000.

A modo de síntesis, se puede señalar que el número de publicaciones de la Universidad se ha incrementando sostenidamente, demostrando la existencia de una comunidad activa en materia de publicaciones, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 66. Evolución en el número de publicaciones (2008-2010)				
Publicaciones	2008	2009	2010	Totales
1) Libros	3	3	2	8
2) Apuntes docentes y Documentos de Discusión	2	14	3	19
3) Revistas	9	8	8	25
TOTALES	14	25	13	52

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

Indicador 5: *Proyectos de investigación y eventos realizados por los Centros Socios*

Los Centros asociados a la Universidad realizan regularmente investigación y eventos de orden académico. En este sentido, la labor desarrollada por ellos tiene plena relación con la Misión y Visión de la Universidad, dando pie a una serie de investigaciones conjuntas, además de eventos de extensión y difusión auspiciados por la institución.

El cuadro siguiente detalla esta productividad entre los años 2008-2010:

Cuadro N° 67. Número de proyectos y eventos de Centros Socios (2008-2010)

Institución	Proyectos, Investigaciones y Asistencias Técnicas	Seminarios, Foros, Programas, Cursos, etc.	Publicaciones	Proyectos, Programas y Actividades realizadas conjuntamente con la Universidad	Total
FASIC	11	2	3	1	17
CERC	3	3	3	2	11
CORPODIUM	5	4	0	0	9
GIA	2	1	0	2	5
PET	0	0	0	1	1
PIIE	70	14	14	20	118
Totales	91	24	20	26	161

Fuente: DPE, a partir de información entregada por el Directorio

El cuadro precedente muestra la capacidad de los Centros asociados a la Universidad en los temas de investigaciones, publicaciones, seminarios y otros, demostrando vigencia y capacidad de producción de conocimiento en el área de las ciencias sociales y educación. Esta capacidad es mayor que la mostrada en proyectos conjuntos, lo que implica que estas alianzas no han sido suficientemente aprovechadas aún por la Universidad a la fecha.

Indicador 6: *Número de estudios y prestaciones de servicios profesionales realizadas a instituciones públicas y privadas*

Un aspecto nuevo a destacar, no considerado en los informes de autoevaluación anteriores, que tiene su impacto en la docencia, es la capacidad que ha tenido la Universidad y sus académicos de prestar servicios profesionales a diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, para generar asesorías y ejecutar proyectos en los últimos tres años a través de mercado público.

Estas acciones dan cuenta de la capacidad de la Universidad de vincularse con el entorno, responder a las demandas del medio y levantar propuestas innovadoras en las diferentes áreas de desarrollo académico.

Cuadro N° 68. Montos de estudios y prestaciones (2008-2010)		
Año	Institución Solicitante	Montos (M\$)
2008	Ministerio de Educación	105.000
	SUBDERE	48.000
	Ministerio Bienes Nacionales	8.000
	CPEIP	39.120
	Ministerio de Justicia	37.000
	CONADI	5.000
	PUC	9.500
	Municipalidad de La Reina	8.000
2009	CPEIP	120.000
	Ministerio de Educación	113.054
	SUBDERE	23.600
	Ministerio del Trabajo	17.100
	SS Metropolitano Occidente	68.068
	MIDEPLAN	25.000
	Municipalidad de Huechuraba	12.920
	Unión Temporal Educoandes Colombia	3.600
2010	CPEIP	90.000
	SS Aconcagua	555
	SS Iquique	1.300
	Carabineros de Chile	5.000
	I. Nacional del Deporte	29.680
Totales		769.497

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

El cuadro anterior revela montos relevantes y la diversidad de instituciones con las que se ha trabajado en los últimos años en asesorías y consultarías, lo que denota el espectro de áreas profesionales de la Universidad con equipos que han prestado sus servicios profesionales, dando cuenta de su condición de expertos en un alto número de materias que están presentes en la formación de pregrado de las diferentes carreras.

A continuación, se detalla el número de prestaciones de servicios realizadas en los últimos tres años separadas por Área:

Cuadro N° 69. Prestaciones de servicios por años y Áreas (2008-2010)				
Año	Área de Ciencias Sociales	Área de Educación, Arte y Cultura	Área de Estado Economía y Gestión	Totales
2008	6	2	1	9
2009	4	8	2	14
2010	3	1	-	4
Totales	13	11	3	27

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios

d. Fortalezas y debilidades del criterio

Como fortalezas se pueden indicar las siguientes:

1. Hay evidencias de un fortalecimiento de una cultura de investigación vinculada a la docencia.
2. Se ha configurado la existencia de una masa crítica de investigadores y creadores.
3. Hay evidencias de capacidad de participación y adjudicación de fondos en concursos externos relevantes, especialmente Fondecyt.
4. En los últimos tres años hay una consolidación de fondos de investigación (NTI), de libros, apuntes docentes y revistas, continuidad en el tiempo y sustentabilidad financiera de éstos en el presupuesto.
5. Se evidencia una producción creciente de libros editados por la Universidad y de revistas de áreas y escuelas.
6. Se ha producido un incremento sistemático de los recursos destinados a las actividades de investigación (Fondo, apoyo a la presentación de proyectos, apoyo a participación en eventos tanto en Chile como en el extranjero).
7. Hay un incremento del número de proyectos presentados, con ampliación de las disciplinas y carreras involucradas.

Como debilidades, se pueden identificar los siguientes:

1. Pese a que los recursos se han incrementado, no se correlacionan claramente con la demanda de estos de parte de las áreas y escuelas, siendo insuficientes aún para el fomento interno de la producción de conocimientos.
2. Existe la necesidad de profundizar y consolidar las actividades de Investigación para el Mejoramiento de la Docencia de la Universidad, a partir de una política académica sostenida y creciente en los recursos asignados.
3. Se hace necesario desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación de los fondos concursables asignados en relación al Modelo Educativo de la Universidad y al incremento de la IMD.

e. Líneas de mejoramiento

1. Incrementar sostenidamente los recursos asignados a los fondos de investigación, mejoramiento de la docencia, revistas, apuntes académicos y libros.
2. Consolidar una política académica que relacione investigación con docencia.
3. Generar instancias que aseguren la mayor participación de académicos especialistas en las temáticas propias (investigación, revistas, libros) y en la formulación de propuestas de innovación que mejoren y desarrollen la docencia realizada.

VIII. Plan de Mejoramiento

8.1. Presentación:

Una vez finalizado el proceso de autoevaluación institucional 2008-2010, para los ámbitos de gestión institucional y de docencia de pregrado, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano ha formulado el presente Plan de Mejoramiento para los años 2011-2015, ajustándolo al horizonte temporal del reciente Plan Estratégico institucional y recogiendo las debilidades que derivan del análisis de indicadores, estándares y criterios empleados.

En este proceso de análisis interno la Universidad ha compilado evidencias sistemáticas que definen, para el período, un escenario general de fortalezas que dan cuenta de la opción estratégica de mejoramiento de la calidad institucional. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

1. La Misión y los propósitos institucionales orientan los objetivos de docencia de pregrado, los que son claros, coherentes y conocidos.
2. Los mecanismos que regulan la creación y apertura de nuevas carreras y programas son explícitos, rigurosos y toman en consideración la necesaria articulación entre la calidad académica y la sustentabilidad económica.
3. La información que deriva de los resultados de la evaluación es utilizada en la toma de decisiones para mejorar la docencia y la gestión académica.
4. La Universidad ha dado muestras de la existencia de una estrategia sostenida de mejoramiento de la calidad, resaltando, en esta materia, la acreditación de prácticamente la mitad de sus carreras.
5. La institución demuestra existencia formal de procesos de admisión y selección de estudiantes, con requisitos claros y conocidos. Paralelamente, la Universidad desarrolla acciones sistemáticas orientadas a atender la necesidad de nivelación de competencias básicas de nuestros estudiantes.
6. La Universidad cuenta con un reglamento de carrera académica, incluyendo normativas específicas de regulación (Decretos 104/08 y 124/08). Existe, además, una cultura instalada del cumplimiento de esta reglamentación.
7. La Universidad recoge regularmente la percepción de los estudiantes sobre la institución y sus servicios, con datos confiables y mejores instrumentos para su obtención.

8. Desde sus inicios la Universidad cuenta con un cuerpo de normas explícitas y procedimientos que regulan su actuar. En ellas se establecen las instancias de gobierno universitario y precisan claramente las funciones, atribuciones y responsabilidades de las unidades que la componen. La reglamentación institucional es conocida y respetada por todos los estamentos.
9. La Universidad ha sistematizado y socializado su Modelo Educativo, iniciando acciones concretas para permear y orientar el conjunto de decisiones educativas y de gestión académica que derivan de ahí.
10. La Universidad ha incrementado su capacidad de investigación y creación de conocimientos para el mejoramiento de la docencia, contando incluso con un fondo concursable específico para estos fines.
11. Se cuenta con un Plan Estratégico 2011-2015 elaborado e implementado a partir de la construcción del Plan Estratégico anterior y de su evaluación. La Universidad muestra un desarrollo significativo en su capacidad de planificación estratégica respecto del 2008. Las Escuelas han desarrollado en sus POA una visión congruente con el Plan Estratégico de la Universidad, lo mismo cabe para las unidades administrativas en la elaboración de sus PMG.
12. En la Universidad existen políticas y mecanismos claros para la selección y contratación de docentes y funcionarios por medio de la concursabilidad de cargos.
13. La Universidad ha logrado un aumento de los académicos contratados, alcanzando la relación comprometida de 1:3 entre éstos y los docentes a honorarios.
14. La Biblioteca ha aumentado la cantidad y variedad del material bibliográfico así como los servicios bibliográficos asociados (bases de datos, catálogo, sistema de reservas y renovación en línea, por ejemplo).
15. La Universidad reinvierte todos sus excedentes en la institución, siendo coherente con su condición jurídica de corporación sin fines de lucro y con su misión y visión.

Las fortalezas señaladas refuerzan la opción identitaria de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en orden a legitimar y potenciar prácticas docentes, de creación artística, de investigación y extensión de óptimo nivel, consolidando un ethos cultural y organizacional que permita permanentes procesos de renovación, discusión y perfeccionamiento de las tareas universitarias. Se entiende que el éxito de esta desafiante misión se fundamenta, entre otros, en una adecuada asignación y gestión de recursos y en la capacidad de crecer de modo sustentable, garantizando su viabilidad y permanencia en el tiempo.

Sin perjuicio de lo anterior, como resultado de la autoevaluación institucional desarrollada, la Universidad recoge las principales debilidades detectadas y configura el presente Plan de Mejoramiento. Éste debe entenderse como articulado no sólo con las debilidades con-

signadas en el actual Informe de Autoevaluación Institucional, sino también con el Plan Estratégico 2011-2015.

Las debilidades detectadas en la autoevaluación fueron jerarquizadas en orden de mayor a menor importancia. Se seleccionaron las 9 más importantes, consideradas nuestros nudos críticos, los que se detallan a continuación:

1. Insuficiencia de cobertura de los textos de la bibliografía básica en algunas asignaturas.
2. Débil conocimiento del entorno laboral para la creación de nuevas ofertas académicas y para la actualización de los perfiles de egreso.
3. Falta de incentivos a la productividad ligada a la carrera académica.
4. Aplicación limitada de indicadores de control de gestión y de manuales de procedimientos.
5. Ausencia de una carrera funcionaria administrativa.
6. Insuficientes espacios físicos para el esparcimiento y convivencia de los estudiantes.
7. Falta de claridad sobre las causas de la insatisfacción de los estudiantes respecto a los servicios informáticos.
8. Insuficiente socialización y comprensión de los alcances de la evaluación docente por parte de los estudiantes.
9. Insuficiente financiamiento destinado al perfeccionamiento docente.

A continuación se presenta el Plan de Mejoramiento considerando, debilidades detectadas, líneas de mejoramiento, actividades, responsables y plazos:

8.2. Plan de Mejoramiento 2011-2015:

Plan de Mejoramiento 2011-2015				
Docencia de Pregrado				
Criterio 1	Relación entre definición de propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado en cuanto a las áreas de conocimiento cubiertas y las que se espera incorporar en el futuro, los tipos de programas y la población objetivo.			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Insuficiente socialización de la información sobre la evaluación de la docencia en los estudiantes	1. Explicitar y difundir el sentido y los alcances de la evaluación docente	1. Destinar un número especial del Boletín de Rectoría para explicitar y difundir los alcances de la evaluación docente.	U. de Comunicaciones y UDD	Dentro del año 2012
	2. Reforzar los mecanismos de socialización de la evaluación de la docencia.	2. Directores de escuela y jefes de carrera deben dar cuenta semestralmente al consejo de escuela de los resultados de la evaluación docente.	Directores de escuelas y jefes de carreras	Al inicio de cada semestre
Automatización incipiente de los procesos de evaluación de la docencia	Automatizar los procesos de evaluación de la docencia, consolidando la mirada triangulada de docentes, estudiantes, directores de escuela y jefes de carrera.	Establecimiento de un programa computacional para el manejo integrado de la evaluación docente	U. de Informática UDD DPE	2012

Criterio 2	Mecanismos utilizados para la definición de perfiles de egreso, el diseño y actualización curricular, y la asignación de recursos (docentes, didácticos, físicos y financieros) a los programas.			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Insuficiencia de la disponibilidad de recursos materiales para la docencia en la perspectiva de crecimiento y mejoramiento continuo.	1. Aumento y asignación más eficiente de los recursos.	1. Mejorar el formulario de presentación de POA en lo que se refiere a los requerimientos materiales necesario para la docencia a nivel de cada escuela.	DPE	2do semestre 2011
		2. Fortalecimiento del fondo concursable para la innovación didáctica.	UDD	2012-2015
	2. Detectar y desarrollar nuevas fuentes de recursos para el apoyo de la docencia.	3. Participación en concursos MECESUP	Vicerrectoría Académica	Regular
Criterio 3	Mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje: admisión, docencia, retención, deserción, egreso y titulación de los estudiantes.			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Falta de información detallada y sistemática de las prácticas educativas y de las innovaciones desarrolladas en aula.	Desarrollo de un programa de potenciación de competencias docentes en consonancia con los principios del Modelo Educativo institucional.	Organización de jornadas anuales por escuela que permitan compartir las diferentes experiencias de los docentes en el aula con presencia de la UDD.	Escuelas y carreras UDD	Regular desde el 2012
Insuficiente información sobre los motivos de la deserción para tomar decisiones informadas para el mejoramiento de las tasas de retención y eliminación académica.	Desarrollo de un sistema de información que permita conocer las causas de la deserción.	1. Estudio para determinar causales académicas o económicas de la deserción.	UDD	1er semestre 2012
		2. Estudio orientado al establecimiento de un sistema de información sobre la deserción.	UDD	2do Semestre de 2012
		3. Elaboración de propuestas para disminuir la deserción por unidad académica.	UDD y escuelas	1er semestre 2013

Criterio 4	Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento y desarrollo.			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Limitados recursos destinados al perfeccionamiento y desarrollo académico.	Incrementar gradualmente los recursos destinados al desarrollo académico, mejorando los procedimientos de asignación.	Elaboración de un plan 2012 al 2015 de asignación de recursos para perfeccionamiento y desarrollo académico.	Consejo Superior UDD Vicerrectoría Académica	2012
Falta de precisión en las funciones de los ayudantes e inexistencia de una política de desarrollo para los mismos.	1. Mejorar el reglamento de ayudantes actualmente existente.	1. Modificar el reglamento de ayudantes existente, precisando más claramente la diversidad de sus funciones	Vicerrectoría Académica Consejo Superior Secretaría General	2012
	2. Incorporar a los ayudantes a la carrera académica.	2. Consolidar el actual programa de didáctica para ayudantes	UDD	2014
		3. Actualizar el reglamento de carrera académica de manera de permitir su incorporación.	Vicerrectoría Académica Consejo Superior Secretaría General	2013
Falta de un procedimiento regular de evaluación de los docentes por parte de los Directores y Jefes de Carrera.	Incorporar a los Jefes de Carrera y Directores de Escuela en los procesos de evaluación regular de los docentes.	1. Elaboración de un instrumento de evaluación de los docentes específicos por parte de Directores de escuela y Jefes de carrera.	DPE UDD	2011
		2. Implementación del nuevo instrumento de evaluación de los docentes.	Vicerrectoría Académica	2012

Criterio 5	Mecanismos de atención. Descripción y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su inserción/ integración, progresión y egreso/salida.			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Escaso conocimiento de la institución por parte de los empleadores.	1. Ampliar y profundizar contactos con empresas e instituciones con vistas a establecer redes.	1. Elaborar un plan orientado a dar conocer la universidad en el mundo laboral (encuentros con colegios profesionales, empresarios, instituciones públicas, etc.)	DPE DIRAE	2012
	2. Incentivar el rol de los egresados para difundir el conocimiento de la universidad en el medio laboral.	2. Desarrollar encuentros con egresados para incentivar su rol activo en la difusión de la universidad.	DIRAE	2012
		3. Crear en la página Web institucional, un sitio ad hoc.	Unidad de Comunicaciones	2012
Baja participación de los estudiantes en actividades extracurriculares	Continuar gestionando espacios para mantener el incremento del número de participantes en actividades de recreación, deportivas y artísticas.	1. Ampliar el arriendo de espacios dedicados a actividades extracurriculares	DAF DIRAE	2012
		2. Incrementar los números de talleres y actividades deportivas.	DIRAE	2012
		3. Incrementar los recursos destinados a estas actividades	DAF/DIRAE	2014
		4. Promoción del deporte y actividades artísticas.	DIRAE	2012
Insuficiente nivel de satisfacción de estudiantes con el servicio de informática	Incrementar el desarrollo de los recursos informáticos de apoyo a la docencia.	1. Realizar un estudio más preciso sobre necesidades en servicios computacionales por parte de los alumnos.	DIRAE Unidad informática	2012
		2. Implementar las acciones que deriven del estudio	Unidad informática DAF	2013
Cierre temporal de Biblioteca de las dependencias del barrio Brasil por colapso de la infraestructura producto del sismo de 2010.	Crear la Biblioteca especializada en las disciplinas artísticas.	1. Reapertura de la biblioteca en la sede Brasil.	DAF Biblioteca Consejo superior	2012
		2. Creación de un fondo extraordinario el 2012 para aumentar la bibliografía especializada, material video y películas etc.	DAF Biblioteca Consejo superior	2012

Criterio 6	Utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Recursos insuficientes para el fomento interno de la investigación, su difusión y su vinculación con la docencia.	Incrementar los recursos asignados a los fondos de investigación, de revistas, apuntes académicos y libros.	1. Consolidación de un sistema de evaluación externa para la asignación de los recursos en los fondos de investigación concursables.	Dirección de investigación y estudios	2012
		2. Aumento de los recursos destinados a investigación, hasta llegar el 2015 a un 2% del presupuesto anual.		2015
		3. Puesta en marcha de un centro de investigación de la Universidad.		2012

Gestión Institucional				
Criterio 1	Misión, Visión, Principios y Valores			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
La transmisión de los principios y valores todavía es insuficiente en el personal académico y no académico recién incorporado, lo que lleva a revisar el funcionamiento de los procedimientos que permitan un mayor involucramiento de toda la comunidad universitaria en la reflexión y análisis de los principios orientadores.	Establecer procedimientos, con plazos definidos, que faciliten la revisión y ajuste de la misión, visión, principios y valores, dentro de un marco participativo.	1. Incorporar en los claustros futuros como parte de su agenda la reflexión y análisis de esta temática.	Rector Consejo Superior	1 claustro en período 2012 al 2015
		2. Abrir una sección en la página Web para dar lugar a reflexiones y comentarios sobre el tema	Rector Unidad de comunicaciones	permanente
	Consolidar el uso del sitio Intranet y la página Web de la Universidad en la difusión de la misión, visión, principios y valores institucionales, especialmente en los procesos de inducción del personal administrativo y académico que se incorpore a la Universidad.	1. Elaboración de un folleto sobre el tema para entregar a cada académico y funcionario recién incorporado.	Unidad de comunicaciones	2011
		2. Destacar el tema en la página Web institucional	Unidad de comunicaciones DAF	2012
		3. Publicitar la misión y visión mediante paneles esencialmente en la secretarías de las diversas escuelas y carreras	Unidad de comunicaciones DAF	2012
	Criterio 2	Gobierno y administración: Estructura, organigrama, funciones		
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Insuficiente conocimiento y aplicación de la actualización del Manual de Procedimientos.	Difundir y socializar en las instancias de gestión de la Universidad la actualización del Manual de Procedimientos.	1. Realizar de capacitación a las diversas unidades sobre el uso del manual actualizado de procedimientos.	DAF Jefes unidades respectivas	1er semestre 2012
		2. Poner a disposición de cada unidad un ejemplar del manual respectivo	DAF	2do semestre 2011

Falta una mayor concordancia entre los reglamentos generales y los particulares.	La Secretaría General y la Asesoría Jurídica deberán realizar un estudio técnico de compatibilización reglamentaria.	1. Estudio de la reglamentación vigente 2. Elaboración e implementación de las propuestas de modificación reglamentaria.	Secretaría General	1er semestre 2012
Criterio 3	Planificación, Evaluación y Control			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
1. El sistema de control de gestión, orientado al seguimiento de indicadores claves, requiere de un mayor desarrollo	1. Capacitación al personal vinculado con el control de gestión y la provisión de información para alimentar los indicadores de gestión.	1. Diseño y puesta en marcha de un sistema de control de gestión	DPE Unidad de informática Unidad de registro curricular Unidad de admisión	2012 al 2015
2. Los sistemas de evaluación se limitan a determinar en una parte importante el cumplimiento de actividades sin profundizar en el cumplimiento de metas y su calidad		2. Capacitación a las unidades involucradas en control de gestión y manejo de información según indicadores		
	2. Avanzar en el establecimiento de procedimientos de evaluación enfocados al cumplimiento de metas y al mejoramiento de la calidad.	3. Incorporar en el manual de procedimiento aquellos relativos al control y cumplimiento de metas	DPE Contraloría	2013
Criterio 4	Gestión de la información, análisis y toma de decisiones			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
El nivel de profundidad y de especificidad de los análisis del entorno es todavía insuficiente para dar cuenta de un mercado de la educación superior cambiante y competitivo.	1. Realización de estudios del entorno que complementen y profundicen su conocimiento	1. Realización de estudios correspondientes	Rectoría DPE	2013 al 2015
	2. Integración de los sistemas de información.	1. Desarrollo y actualización de una nueva base datos.	DAF Unidad informática	2013
		2. Desarrollo de nuevos software	DAF Unidad informática	2014
El perfil de los equipos de gestión se ha concentrado en las dimensiones académicas más que en las de gestión.	Desarrollar programas de capacitación dirigidos a los equipos de gestión a las unidades académicas para el uso de sistemas de información	Programa de capacitación para un uso eficiente de la información disponible para la toma de decisiones por unidades académicas.	Vicerrectoría Académica Directores de escuela y jefes de carrera	2012-2015

Criterio 5		Recursos humanos: académicos y administrativos.		
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Se encuentra pendiente la implementación del mecanismo de evaluación de desempeño para el personal administrativo	Contratar externamente e implementar una descripción de cargos, diseño de escala de sueldos y una propuesta de carrera funcionaria orientada hacia los funcionarios de la institución.	1. Estudio sobre descripción de cargos	DAF Unidad de recursos humanos	2do semestre 2011
		2. Estudio de evaluación de cargos y su respectiva escala de sueldos.		2012
		3. Propuesta de carrera funcionaria		2012
		4. Negociación con los funcionarios		2012
		5. Implementación de la carrera funcionaria		2013
Distribución heterogénea de los docentes contratados en las distintas carreras y/o escuelas.	Mejorar la relación de docentes contratados versus docentes a honorarios a partir de una estrategia diferenciada de crecimiento entre Escuelas y Carreras, según su grado de consolidación y desarrollo.	1. Estudios por unidades académicas de las necesidades de docentes contratados a partir de sus respectivos planes de desarrollo.	Vicerrectoría Académica Consejo Superior DPE	2013
		2. Implementar la dotación según los estudios realizados	Rectoría y DAF	2015
Inexistencia de procedimientos de evaluación e incentivos específicos asociados a la productividad académica.	Diseño de un sistema de evaluación e incentivo de la productividad académica.	1. Diseño de la propuesta	Consejo Superior Vicerrectoría Académica	2013
		2. Implementación de la propuesta		2014
Criterio 6		Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico, material y recursos académicos		
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Cobertura incompleta de la bibliografía básica de los programas de los cursos	1. Diseñar un procedimiento que mejore la relación entre las Escuelas y la Biblioteca para la adquisición de material bibliográfico básico.	Realizar el diseño e implementar el nuevo procedimiento.	Biblioteca Vicerrectoría Académico	1er. semestre 2012
	2. Nuevos procedimientos para la adquisición de bibliografías básicas no existentes en el mercado			2012

Falta de espacio y de material bibliográfico, documental y audiovisual especializado para las carreras artísticas que funcionan en las dependencias del barrio Brasil.	Elaborar un procedimiento para mejorar la articulación de la demanda de material bibliográfico de las carreras artísticas.	1. Reabrir la biblioteca en la sede Brasil	DAF Biblioteca Consejo Superior	2do semestre 2011
		2. Adquisición de este material a partir de un fondo especial del presupuesto 2012.		2012
Bajo número de computadores por estudiante.	Diseñar e implementar políticas específicas de desarrollo computacional para los estudiantes, que tomen en consideración el nuevo nivel de acceso a recursos computacionales portátiles propios.	1. Política de financiamiento compartido para incentivar la compra por los estudiantes de un equipo portátil propio.	DAF Unidad de informática DIRAE	2012 al 2015
		2. Iluminar con WiFi todos los espacios		2012
Espacios insuficientes en las dependencias de Condell, especialmente en áreas comunes de esparcimiento y convivencia.	Diseñar un plan de desarrollo de la infraestructura de la Universidad con un horizonte de 5 años que considere el crecimiento de matrícula proyectado y, además, las necesidades de crecimiento de las unidades de servicio.	1. Comisión de desarrollo de un plan de infraestructura	DAF DIRAE	2012
		2. Elaboración del proyecto de arquitectura y construcción en el terreno de Catedral.		2012 al 2015
		3. Arriendos de locales y espacios para el desarrollo de actividades deportivas	2012	
Criterio 7	Recursos financieros			
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable	Plazo
Falta de coordinación entre los POA de las escuelas, carreras y áreas con el presupuesto institucional.	Ajustar el ciclo presupuestario con los POA.	Establecer un calendario para la confección, presentación y aprobación de los POA.	DPE Vicerrectoría académica Directores de Área	Segundo semestre de 2011
Falta de retroalimentación del control presupuestario a las unidades académicas y de gestión para la oportuna toma de decisiones.	Dotar periódicamente de información de los centros de costos a cada unidad académica.	Establecer un calendario para el suministro de información a cada unidad académica.	DAF Consejo Superior	2do semestre 2011
Falta programa de inversiones en infraestructura a largo plazo	Preparar un programa de inversiones con una perspectiva de más largo plazo (cinco años) que considere diversos escenarios futuros posibles.	Realizar un programa de inversiones en infraestructura a cinco años	Directorio Rectoría Consejo Superior	2012 al 2015



**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO