



INFORME
AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL
Agosto 2008

*Hacemos un público reconocimiento a
don Herman Schwember Fernández (QEPD),
por su apoyo, generosidad
y claridad mientras nos acompañó.*

Índice

I. Resumen Ejecutivo.....	5
II. Presentación.....	8
III. Antecedentes generales de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano	11
3.1. Antecedentes históricos de la Universidad.....	11
3.2. Fases de desarrollo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano	12
3.3. Planificación Estratégica de la Universidad	29
3.4. Estructura Organizacional y Gobierno	31
3.5. Sistema normativo de la Universidad: Estatutos, reglamentos y normas.....	39
IV. Enfrentando las debilidades detectadas en el proceso de Acreditación 2005	41
V. Gestión de la calidad en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano	50
5.1. Introducción.....	50
5.2. Estructura y procedimientos para implementar la autoevaluación.....	54
5.3. Gestión Institucional.....	58
Criterio 1: Misión, propósitos, objetivos y metas institucionales.....	60
Criterio 2: Gobierno y administración: Estructura, organigrama, funciones.....	69
Criterio 3: Desarrollo institucional: planificación, evaluación, toma de decisiones. Diagnósticos externos e internos. Desarrollo de sistemas de información.....	76
Criterio 4: Recursos humanos: académicos y administrativos.....	83
Criterio 5: Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico material y recursos académicos.....	88
Criterio 6: Recursos financieros	93
5.4. Docencia de Pregrado.....	102
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	106

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	114
Criterio 3: Mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje: admisión, docencia, retención, deserción, egreso y titulación de los estudiantes...	126
Criterio 4: Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, desarrollo y renovación.....	146
Criterio 5: Mecanismos de atención y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su progresión y seguimiento	158
Criterio 6: Utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia	171
VI. Plan de Mejoramiento	178

I. Resumen Ejecutivo

El 25 de marzo de 1988 se crea la **Universidad Academia de Humanismo Cristiano**¹, como consta en el Acta Constitutiva firmada en esa ocasión por los representantes de los centros fundadores. 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 fundantes 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)².

La Universidad inició sus actividades en 1989 con dos carreras que estuvieron primeramente bajo el proceso de examinación hasta el año 1991, Ingeniería Comercial y Sociología. Posteriormente, en 1999 la Universidad alcanza la Plena Autonomía Institucional. Luego, el año 2005, participa del primer proceso de acreditación de universidades chilenas, el cual culmina con la CNAP otorgando la Acreditación Institucional para el trienio 2005-2008.

La Universidad tiene como Misión la construcción de un espacio académico de excelencia, promoviendo una identidad fuerte en torno a principios y valores de promoción y defensa de los derechos humanos y la democracia como sustento de convivencia y desarrollo social. Este ideario es conocido y compartido por los distintos estamentos de la Universidad y nutre los lineamientos estratégicos existentes, así como el Plan Estratégico para el período 2006-2010. Dicho plan se orienta hacia el fortalecimiento del proyecto académico, enfatizando dos grandes objetivos:

- a) consolidar el proyecto académico en sus valores esenciales y métodos pedagógicos;
- b) asegurar un crecimiento que haga sustentable el proyecto.

En tanto, la visión que la Universidad tiene de si misma apunta a comprenderse como una institución académica de tamaño mediano; especializada en las ciencias sociales, humanas y las artes; ubicada en la ciudad de Santiago y sin sedes regionales, y con la aspiración de llegar a la mayor excelencia posible en el ámbito de su especialización y competencia.

La autoevaluación realizada permite concluir que la Universidad está instalando una lógica de gestión, tanto institucional como de docencia en pregrado, altamente coherente con las ideas conductoras de la misión, la visión y los lineamientos estratégicos definidos. Asimismo, se concluye que el elevado nivel de desarrollo observado –aunque perfectible–

¹ En adelante, la Universidad.

² En adelante, se usarán las siglas respectivas.

es fruto del modelo de mejoramiento de la calidad asumido, el que ha sido asimilado por los distintos componentes de la comunidad universitaria, tendencia avalada por la constante preocupación institucional por la planificación y evaluación en los organismos superiores.

Ejemplos de esta capacidad de autorregulación los constituyen:

- la forma de generar, administrar y desarrollar los recursos financieros y patrimoniales;
- los logros en los procesos de admisión y en especial en la tarea de revertir la baja de matrícula del año 2005;
- los criterios existentes para crear, administrar y evaluar programas y carreras;
- el énfasis puesto en contar con reglas efectivas para el desarrollo académico;
- los esfuerzos desplegados para revisar y ajustar permanentemente los currículos;
- las prácticas pedagógicas desarrolladas;
- los espacios de participación para la toma de decisiones;
- la capacidad de integrar actividades extra académicas en la vida universitaria, y
- la promoción permanente de la investigación por parte de los académicos.

Actualmente la Universidad se encuentra en una fase intermedia de desarrollo de su Plan Estratégico (2006-2010), el cuál ha sido evaluado en su cumplimiento en los dos últimos años. Este proceso nos ha aportado un conjunto de antecedentes que sumados a los resultados obtenidos en el actual proceso de autoevaluación nos llevan a la conclusión de que todavía hay un conjunto de nudos críticos que deben ser abordados prioritariamente durante los próximos años. Los principales desafíos que nos hemos propuesto enfrentar mediante un plan de mejoramiento son:

- El fortalecimiento de la visibilidad de la Universidad y de sus vínculos con aquellos sectores donde su proyecto educativo es menos conocido
- Aumento sostenido de la selectividad de los estudiantes que ingresan a primer año en todas las carreras
- Mejoramiento de las tasas de retención y de los servicios universitarios de apoyo a los estudiantes
- Ampliación de la infraestructura de manera que responda adecuadamente a la consolidación de la matrícula³
- La continuidad de la política de incremento sostenido del número de académicos contratados y la consolidación de la carrera académica
- El fortalecimiento de los servicios estudiantiles y, en especial, los de biblioteca y computación para compensar las diferencias que nuestros estudiantes presentan al

³ Esta consolidación se logrará cuando se haya completado el ciclo de avance curricular de las nuevas carreras, iniciadas durante la vigencia del actual Plan Estratégico.

momento de ingresar (nivel socioeconómico de las familias; tipos de establecimiento de enseñanza media, etc.)

- Generar una mejor integración de los sistemas de información interna de manera que permitan optimizar el proceso de toma de decisiones
- Diseñar e implementar una carrera funcionaria administrativa

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

II. Presentación

La Universidad se encuentra participando por segunda vez en el proceso de Acreditación Institucional, luego de haber sido acreditada previamente por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) en el año 2005.

A contar del año 2005 nuestra Universidad inició un conjunto de cambios que significaron revisar procesos y renovación de autoridades, considerando el Acuerdo de Acreditación, así como el desarrollo y consolidación del Plan Estratégico 2006-2010. En este período se ha venido trabajando en torno a las áreas que la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) evaluará para nuestra acreditación, vale decir: Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Se ha buscado estructurar una gestión estratégica de carácter sistemático, articulando para ello a las distintas instancias involucradas en el proceso de toma de decisiones, esto es, el Directorio, la Rectoría y el Consejo Superior Universitario, a fin de llevar cabo una planificación y regulación proactiva hacia el cumplimiento de las metas el año 2010.

El presente informe da cuenta del proceso de autoevaluación desarrollado por la institución, a partir de:

- la documentación disponible,
- la consulta a informantes clave,
- la revisión de los avances realizados,
- el abordaje de las dificultades reveladas en el proceso anterior y
- los planes de mejoramiento a partir del Plan Estratégico Institucional, así como
- la revisión de procesos y mecanismos de control de calidad de la gestión en los distintos ámbitos cubiertos.

El actual proceso, tal como el anterior, 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. Este documento fue construido, en los hechos, recogiendo los aportes que realizaran diversas instancias de discusión, siendo las más importantes la Comisión General de Acreditación, el Consejo Superior Universitario y el Directorio.

El presente informe, además del resumen ejecutivo y de esta presentación, incluye las siguientes secciones:

- Historia de la Institución, Estructura, Orientaciones y Antecedentes Institucionales.
- Resolución de debilidades detectadas en la autoevaluación de 2005
- Gestión de la Calidad de la Universidad: Docencia de pregrado y gestión institucional
- Proyecciones, plan de mejoramiento y resultados de la autoevaluación
- Apéndices⁴.

⁴ El conjunto de apéndices están contenidos en un volumen integrado adjunto al presente Informe. Paralelamente hemos llamado anexos a toda aquella información complementaria al Informe y sus apéndices que estará disponible físicamente para la visita de los pares evaluadores.

Dado que el proceso anterior permitió establecer mecanismos de mejoramiento continuo, para este proceso se decidió asignar la responsabilidad de la acreditación a la Dirección de Planificación y Evaluación, DPE, constituida por cuatro profesionales de la Universidad, dirigidos por el Rector. Este equipo de trabajo fue apoyado por profesionales encargados del levantamiento y análisis de la información, y contó con el respaldo permanente de todas las instancias de la Universidad.

Se contrató inicialmente como asesor externo a don Herman Schwember (QEPD). Esta tarea de asesoría fue continuada y terminada por los académicos Luis Eduardo González y Oscar Espinoza, investigadores del PIIE.

Junto a las estructuras habituales de gestión de la Universidad, el proceso general de autoevaluación implicó, además, la conformación de una “Comisión General de Acreditación”⁵, compuesta por representantes del Directorio y de todos los estamentos de la Universidad, dependiente del Vicerrector Académico y cuya finalidad ha sido abrir un espacio de encuentro, de socialización y de representatividad de los intereses de los distintos actores de la comunidad universitaria. Esta comisión se reúne semanalmente - como consta en sus actas- para discutir y proponer formas de participación e involucramiento de la comunidad universitaria en este proceso, así como para hacer aportes a los documentos que están siendo producidos para la autoevaluación institucional.

Por su parte, la DPE elaboró un plan de trabajo, definiendo tareas, responsables y plazos, plan que fue desarrollado rigurosamente gracias al apoyo institucional que esta tarea generó. Esta propuesta de trabajo partió de la base del Plan Estratégico 2006-2010 de la Universidad, así como de la experiencia vivida en el proceso de acreditación anterior.

Los objetivos estratégicos de la Universidad se articulan con los criterios de acreditación o estándares de calidad definidos por la CNA. Esto permite un análisis sistemático de las fortalezas y debilidades detectadas en la gestión institucional y de docencia de pregrado, haciendo posible afianzar y proyectar distintas líneas de mejoramiento de la calidad.

Para la preparación de este informe se han considerado cuatro conjuntos de actividades relativas a fuentes distintas de información o marcos de referencia válidos, a saber:

- a. **Análisis del Plan Estratégico Institucional:** Se contó con las evaluaciones 2006 y 2007 realizadas por la DPE como insumos sustanciales.
- i. **Análisis de documentación e información institucional (Información Cuantitativa Básica):** Se compiló y analizó un conjunto importante de datos de circulación habitual en la Universidad, agregando distintos

⁵ Conformada por los siguientes representantes de estamentos: Directorio, Cristian Parker (Vice-Presidente) y Carmen Espinoza; Docentes, Cecilia Leblanc (representante de la Asociación de Académicos); Estudiantes: Sebastián Quiñones y Pedro Barrera; Funcionarios: Marlene Silva (Presidenta del Sindicato de Funcionarios); Egresados, Muriel Guzmán y Rodrigo Calfiman; representantes de las Áreas: Pedro Mege y Arno Klenner; y el Vicerrector Académico: Francisco Vergara.

informes generados coyunturalmente en torno a temas de la gestión y la docencia de la Universidad. Adicionalmente, se tomó en cuenta un análisis de ajuste del Plan, encargado a una comisión específica por el Consejo Superior Universitario, durante el año 2007.

- b. **Consulta a informantes clave:** Se recurrió a cuestionarios y entrevistas, diseñadas, aplicadas y analizadas por la DPE, dirigidas a informantes clave internos y externos de la institución.
- c. **Evaluación del Proceso Anterior:** Se tomó como base los documentos de la acreditación anterior, con el objetivo de evaluar cuánto se ha avanzado a tres años recorridos como entidad acreditada, con respecto a las variables de gestión institucional y de docencia de pregrado. En este proceso participaron distintas instancias, incluyendo el Directorio. El énfasis se ha puesto en constatar si se dio respuesta a las debilidades planteadas por la CNAP en su Resolución de Acreditación y verificar el estado de las fortalezas mencionadas en ésta.

En lo que sigue se da cuenta de los resultados, análisis y propuestas emanadas del proceso autoevaluativo desarrollado.

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, la Iglesia Católica, a partir de una iniciativa del Cardenal Raúl Silva Henríquez -junto a intelectuales y dirigentes políticos opositores a la dictadura militar- creó la Academia de Humanismo Cristiano. Esta institución tuvo el propósito de mantener la tradición humanista, 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 cobijó la actividad de importantes centros de estudio e investigación del país, tales como el CERC, el PROSPEL⁶, el PET, el PIIE, el GIA, el GEA, la FLACSO⁷, el ILET⁸ y otros, constituyéndose en el principal centro de desarrollo de las ciencias sociales en el país, durante una década y media.

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 propósito de la Academia era desarrollar la investigación social y contribuir al desarrollo de la sociedad civil a fin de restaurar la democracia en Chile. En ese contexto, se realizaron actividades dirigidas a desarrollar capacidades y conocimientos relevantes en dirigentes sociales, en universitarios y profesionales jóvenes, junto con asesorías dirigidas 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 que tuvieron gran incidencia en el desarrollo de la docencia y la investigación social.

En 1988, la Academia de Humanismo Cristiano cesa su actividad. La mayoría de los centros que la conformaban generan entonces 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 construcción de un concepto de Universidad progresista, donde se desarrollara un espacio con el mejor nivel académico para el libre desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanas, en un país que transitaba hacia la

⁶ Programa de Seguimiento de las Políticas Exteriores Latinoamericanas.

⁷ Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

⁸ Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales.

democracia, recuperando gradualmente los espacios de participación perdidos a causa de la intervención militar del sistema universitario.

De este modo, surge una universidad caracterizada por su convicción de promover 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 cuatro etapas hasta la fecha. La primera, se refiere a la fase de fundación y de los primeros desarrollos de la Universidad. La segunda, corresponde a una fase que tiene como objetivo central la búsqueda de la autonomía. Luego, una tercera fase que apuntó a la consolidación, que se inicia con un conjunto de innovaciones académicas y culmina con la primera acreditación. Finalmente, la cuarta etapa, iniciada el año 2005, que establece un horizonte de gestión hasta el 2010, en base a un Plan Estratégico.

a) Fase de fundación de la Universidad: los primeros desarrollos (1989-1992)

La Universidad, desde su fundación se definió como un proyecto académico pluralista, con una vocación humanista y crítica, abierta 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 ésta⁹. La investigación de los centros podía ser traspasada a las futuras carreras que se fueran creando, a la vez que ser puntos centrales de intervención en el debate nacional.

A partir de esta trayectoria e identidad, la Universidad estimó que debía orientarse prioritariamente a ofrecer programas académicos en el campo disciplinario de las Ciencias Sociales. Es así como en 1989 se inician las actividades docentes de pregrado con la admisión a las carreras de Ingeniería Comercial y Sociología.

⁹Entre las líneas de trabajo y los valores inspiradores destacan los derechos humanos que constituían el ámbito central de preocupación académica del Círculo de Derechos Humanos, como también del FASIC y del Servicio Universitario Mundial, actualmente Fundación Universidad y Desarrollo (FUD). Por su parte, las transformaciones del sistema educacional chileno absorbían las preocupaciones de investigación y acción del Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE); los nuevos desarrollos del mercado del trabajo y de la crisis del sindicalismo eran las áreas temáticas abordadas por el Programa de Economía del Trabajo (PET) y por CORPODIUM, esta última institución con una mirada de los propios trabajadores. Igualmente, las transformaciones en el agro, la contrarreforma agraria y la situación de las trabajadoras temporeras del campo se inscribían en las preocupaciones centrales del GIA y del GEA. El CERC había acumulado un elevado desarrollo y producción académica en ciencias sociales y fue en esos años un referente obligado en los análisis sociales y políticos en torno a la democracia. Desde sus inicios los centros contribuyeron con el proyecto académico de la Universidad aportando recursos humanos y materiales, proyectos académicos e inspiraciones valóricas y programáticas.

En la formulación de dichas carreras se tuvo en cuenta la presencia de profesionales de los centros que conformaban la Universidad y que podían hacer una contribución en esas áreas. La experiencia del CERC y de otros centros, constituyeron el núcleo de la primera Escuela de Sociología y los aportes de académicos de otros centros sentaron las bases para la creación de la Escuela de Ingeniería Comercial. Estas carreras fueron sometidas en un comienzo al proceso de examinación por parte de universidades pertenecientes al Consejo de Rectores, sistema previo al de autonomía que evaluará institucionalmente el Consejo Superior de Educación creado en 1990.

b) Fase de autonomía (1992-1999)

En esta etapa, la Universidad se propuso lograr un conjunto de objetivos intermedios que le permitiera consolidar el proyecto y obtener la autonomía institucional. Y en 1992 se decide entrar al proceso de evaluación dirigido por el Consejo Superior de Educación, condición para lograr la autonomía.

Uno de los objetivos propuestos para esta fase estaba orientado a la ampliación de la oferta de carreras y aumento de la matrícula. En primer lugar, aprovechando el reconocimiento logrado por algunos centros en determinadas áreas de conocimiento, se discuten nuevos proyectos de carreras. De esta manera, por iniciativa del FASIC, se inician los estudios para diseñar la carrera de Derecho, la que es impartida desde el año 1997. En la misma línea, la Universidad valorando los aportes hechos por la investigación acumulada en el PIIE, formuló el proyecto de carrera de Pedagogía en Educación Básica,¹⁰ cuya primera promoción ingresó en 1998.

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

Otro de los objetivos del período dice relación con el propósito de contribuir a la modernización del Estado, en el marco de la transición y consolidación democrática, y de privilegiar una relación de cooperación académica y profesional con la administración pública; emprende un conjunto de iniciativas desde su creación. Podemos mencionar, entre otras, la oferta de carreras afines en régimen vespertino, el diseño de un sistema de aranceles diferenciados acorde a las remuneraciones de los funcionarios públicos y prestaciones de servicios en sus áreas de competencia. Esto se ha traducido en diversos convenios con ministerios, servicios y municipalidades, en Santiago y regiones.

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

¹⁰ Esta es una política presente desde los inicios de la Universidad, la de establecer lazos fuertes con instituciones de reconocido prestigio para el diseño conjunto de nuevos productos académicos. De hecho, otras carreras que también han surgido de alianzas estratégicas que la Universidad ha generado gracias a su proactividad en este aspecto, son los programas de Licenciatura en Arte en convenio con el I.P. ARCOS, la Escuela Moderna de Música y la Escuela de Cine.

público en el país. En forma complementaria, nuestra oferta de postgrados ha tenido en consideración prioritariamente la necesidad de permitir la actualización y continuidad de estudios para profesionales del servicio público.

Un objetivo, también logrado en esta fase, consistió en acrecentar el arco de instituciones académicas y de acción social fundantes de la Universidad y fortalecer así el proyecto educativo que se había iniciado en 1989.

Esta fase culminó a fines de 1999 con la certificación de Plena Autonomía Institucional otorgada por resolución del Consejo Superior de Educación (CSE)¹¹. 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 permitieran institucionalizar la administración académica; y
- el uso de prácticas regulares de planificación, evaluación y auto-evaluación.

c) De la Autonomía a la Acreditación: Fase 2000-2005

La Universidad en este período adquiere un tamaño mediano, creciendo dentro del campo de las Ciencias Sociales y las Humanidades; la Educación y las Artes. En este periodo se consolidan una serie de avances, entre los cuales se pueden destacar: la conformación de equipos docentes con permanencia en cada unidad académica; se instala un sistema de clasificación y jerarquización de los docentes de planta, lo que se tradujo en una diferenciación de las remuneraciones; se crea una Dirección de Investigación y Estudios dedicada a promover el desarrollo de la investigación; se inician con éxito algunos programas regionales, especialmente en la administración y gestión pública.

Una vez obtenida la autonomía y considerando los diversos planteamientos de modernización de la educación superior que se estaban debatiendo en el país, el proceso de internacionalización de la formación universitaria, expresado en los acuerdos de Bolonia y la necesidad de incorporar estos debates en nuestra propuesta curricular; la Universidad realizó un proceso de evaluación en todas sus carreras que dio lugar a la llamada “innovación académica”.

El proyecto de innovación académica, fue pensado como una reforma gradual del proyecto universitario y debía alcanzar primero a la docencia de pregrado (mallas curriculares,

¹¹ 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.

metodologías y perfiles de las carreras)¹². Se inició con la introducción de las llamadas *cátedras básicas*, orientadas a establecer una formación general común a todos los estudiantes, de carácter interdisciplinario, que favoreciera una formación integral y crítica frente a los principales procesos que afectan a la sociedad contemporánea. Posteriormente, se establecieron las cátedras comunes de área, las que buscaron reforzar la formación interdisciplinaria. Ello se complementó con innovaciones más específicas, que comenzaron en la Escuela de Educación y fueron abarcando, posteriormente, al resto de las escuelas de la Universidad.

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 se destacan 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, y destacando la coherencia entre la innovación y las misiones de la Universidad en su perspectiva humanista, crítica y abierta a los sectores populares¹³.

Podemos señalar como un logro central de la Universidad en esta fase, la adquisición de un campus de 5.000 metros cuadrados construidos, adecuado a las necesidades propias de su crecimiento, en el año 2001. Esta decisión significó un incremento sustancial de la infraestructura institucional y su instalación en un sector estratégico de la ciudad de Santiago. Con posterioridad, se realizó la adquisición de dos inmuebles situados 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 podían requerir un mejoramiento.

En 2005, junto con conceder la acreditación por tres años, la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP) señaló un conjunto de fortalezas de la Universidad, a saber:

Gestión institucional

- La Universidad tiene claramente definidos sus propósitos, los que orientan el desarrollo y aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

¹² Sobre los ámbitos de acción de dicha innovación académica, ver Informe, publicado en el Boletín N° 91, diciembre 2004. En Anexo.

¹³ Cfr. Informe de la misión de la Universidad Católica de Lovaina, Anexos.

- 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 la organización de los recursos humanos, entre los cuales destaca la aplicación de concursos públicos para la contratación de académicos y los incentivos destinados a potenciar su compromiso y la vinculación con la institución.
- 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 proceso de evaluación interna permitió sistematizar y ordenar políticas institucionales. Se realizó de manera participativa, incorporando tanto en la fase de recolección de información como en la de análisis, los aportes de amplios sectores de la Universidad.
- La estructura es adecuada a los propósitos y a la etapa de desarrollo institucional.

Docencia conducente a título

- La institución tiene propósitos claros con relación a la docencia de pregrado que orientan su acción respecto de las características generales de la docencia.
- El proyecto educativo para el pregrado es consistente con los propósitos y objetivos institucionales y cubre las dimensiones comprometidas en el proyecto original.
- Las carreras se insertan en las áreas prioritarias de la misión: Educación, Ciencias Sociales y Economía, Gobierno y Gestión Pública.
- 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.

La conclusión del Informe de la CNAP es que se acredita la Universidad hasta el mes de noviembre de 2008.

d) Fase de desarrollo estratégico 2006-2010

En la fase iniciada a fines del 2005, se formuló el primer Plan Estratégico de la institución para los años 2006-2010, dando paso a una etapa de instalación creciente de una forma de dirección y pensamiento estratégico, la que se propone aumentar la sustentabilidad y el crecimiento del proyecto universitario.

A partir de la comparación con universidades de la competencia directa y sobre la base de nuestra definición estratégica, se proyectó alcanzar una cifra global de 4.500 estudiantes para el año 2010. Así mismo se inicia un conjunto de inversiones para el mejoramiento de los servicios y los espacios universitarios.

En cuanto a sus ejes estratégicos de acción, la Universidad se propuso seguir avanzando en la innovación académica y mejoramiento de la gestión institucional ..

Nueva Rectoría

A principios del 2006 se produjo el cambio en la rectoría de la Universidad, siguiendo las normas establecidas. Entre las orientaciones de la nueva rectoría estaban el enfatizar el sentido público de las universidades privadas¹⁴, además de ampliar el debate interno sobre la distinción y proyección de la Universidad en materias sustantivas de la vida académica, como son la investigación y la calidad de los procesos formativos.

Esta rectoría convocó a un proceso altamente reflexivo y autoevaluativo de la marcha de la Universidad: el Claustro realizado el año 2006, con participación de académicos y funcionarios¹⁵. Este evento, de carácter propositivo y altamente coherente con nuestra Misión y Visión, permitió analizar un conjunto de materias relevantes para la Universidad y sus estamentos, incluyendo entre otros¹⁶:

- Universidad, sociedad y desarrollo.
- Mejoramiento de la calidad e innovación académica.
- Política de desarrollo académico.
- Política de desarrollo funcionario.
- Política de investigación.
- Política de remuneraciones de los profesores a honorarios.

Este debate produjo valiosas sugerencias en torno a los temas tratados, las que en su mayoría fueron trabajadas posteriormente por comisiones que han entregado sus resultados al Rector¹⁷.

Otro aspecto que la institución ha debido asumir son los temas de la convivencia universitaria dentro de la gestión, situación resaltada por las movilizaciones estudiantiles de mayo del 2006. Estos acontecimientos han reforzado un estilo de gestión institucional basado en el diálogo y la participación que han dado origen a variadas iniciativas: estudios sobre las visiones de los distintos estamentos; creación de una Mesa de Diálogo; actualización del reglamento de convivencia estudiantil; reforzamiento de las políticas de mejoramiento en lo académico y en el bienestar estudiantil, entre otras.

¹⁴ Nuestro actual Rector, Dr. Juan Ruz, ocupa actualmente el cargo de Presidente de la Corporación de Universidades Privadas.

¹⁵ En los hechos, la participación de los estudiantes resultó mucho más baja de la esperada.

¹⁶ Cfr. Documento Claustro 2006. Anexos.

¹⁷ Las visiones expresadas en el Claustro han sido coherentes con el Plan Estratégico dado que resultan cercanas y refuerzan sus ejes y estrategias Cfr. “Proceso de Acreditación 2008 y Propuesta de Plan Estratégico Reformulado (PER)” de la Comisión de Acreditación 2007, página 22 y ss. Anexos.

La mirada del Directorio

Por su parte, el Directorio realizó una reflexión institucional acerca de la marcha de la Universidad y acordó un conjunto de líneas de reforzamiento de las proyecciones estratégicas.¹⁸ Valorando los desafíos planteados por el Claustro y tomando en consideración el Plan Estratégico, definió un curso de acción para los próximos años que contempla 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.
5. Volver a 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 pre-grado y post grado e impulsar este último con altos niveles de excelencia.

Nuevas ofertas académicas

En lo referido al crecimiento, junto con consolidar carreras que han tenido un buen desarrollo en la Universidad¹⁹, se decidió levantar nuevas ofertas académicas. Para ello, se configuraron las siguientes iniciativas:

- a) Se amplió la oferta en Arte, integrando dos carreras en Música y una en Teatro²⁰;

¹⁸ El Directorio de la Universidad en su primera reunión ordinaria del año 2007 valoró los resultados del Claustro y precisó un conjunto de líneas de orientaciones estratégicas e institucionales de la Universidad para los años venideros. Cfr, Acta Reunión Ordinaria de Directorio, 09 de enero de 2007. Apéndice N° 1.

¹⁹ Ejemplos relevantes son Danza, Pedagogía y Licenciatura en Historia, Antropología, Derecho, Sociología.

²⁰ El *Área de Educación, Arte y Cultura* ha definido un proceso de crecimiento y desarrollo sobre la base de potenciar la actual Escuela de Educación, tanto en pre grado como en posgrado, junto con el desarrollo del componente artístico-cultural en su interior. Cfr. “Una opción estratégica para el *área de educación, arte y cultura* en el desarrollo de nuevas ofertas de formación”, 2006. Una primera etapa de esta estrategia enfatizó la búsqueda de alianzas interinstitucionales para la formación profesional y de licenciatura en arte, tal como ha ocurrido con la Escuela de Cine de Chile, la Escuela Moderna de Música y el Instituto Profesional Arcos. Anexos.

- b) Se aumentó la oferta en Educación, integrando carreras de su núcleo central, Pedagogía en Educación Media con mención en Matemáticas y Estadísticas y en Lengua Castellana²¹;
- c) Por último, se ofrecieron carreras ligadas a Escuelas consolidadas, como es el caso de Geografía, dentro de la Escuela de Historia.

La creación de nuevas carreras siguió el procedimiento establecido en la Universidad. Una vez aprobada la propuesta en el área respectiva, pasa al Consejo Superior de la Universidad. Allí, es debatida y analizada, y en forma paralela la Dirección de Administración y Finanzas evalúa la factibilidad económico-financiera de la misma. Una vez aprobada por el Consejo Superior Universitario es enviada al Directorio de la Universidad, el que aprueba o rechaza las propuestas²². Como resultado, la Universidad ha aumentado su matrícula desde el 2006.

Programas en regiones²³

La Universidad ha desarrollado un conjunto de programas en regiones con carácter transitorio y orientado a responder demandas formativas específicas del sector público y privado. Esta opción ha sido de plena coherencia con los principios y valores declarados en la misión y visión institucionales, toda vez que se procura acceso a educación de calidad para sectores de la población, esencialmente trabajadores, que, en otras condiciones, no podrían realizar estudios universitarios.

Tanto la apertura como el cierre de estos programas se rigen por los mismos mecanismos de control que el resto de la oferta institucional, con criterios de calidad que garanticen una gestión académica adecuada y con responsabilidad social. De acuerdo con esto, aplicando esos mecanismos se ha restringido la continuación de los programas en regiones, como se explica más adelante. Producto de esto se da origen, entonces, a un “Programa de Normalización y Titulación”, con una lógica de cierre de estos programas²⁴.

Re-estructuración del Área de Estado, Economía y Gestión

En el caso de las carreras destinadas principalmente a la administración pública se ha producido en el país un ciclo. En la década del noventa, la existencia de una gran cantidad de funcionarios públicos sin estudios universitarios condujo a nuestra Universidad a establecer un conjunto de convenios y carreras profesionales, que contribuyeron de manera importante al mejoramiento de la administración del Estado y su modernización. Con

²¹ En su primera oferta, solo la última tuvo los alumnos mínimos requeridos para ser abierta. De todas formas la primera se volverá a ofertar el año 2009.

²² Cfr. “Flujo de diseño y aprobación de carreras”, capítulo V, sección docencia de pregrado. Este mecanismo de aseguramiento de la calidad también permite el cierre temporal de la admisión de alguna carrera, en caso de no cumplirse los mínimos presupuestados, como es el caso de Periodismo y Pedagogía en Educación Parvularia durante el año 2008.

²³ “Programas regionales de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano”, 12 de Agosto 2008. Apéndice N° 2.

²⁴ *Ibid.*

posterioridad, otras universidades ingresaron en este proceso y se produjo el natural ciclo de saturación. Las nuevas generaciones de funcionarios públicos más jóvenes, provenían del proceso de expansión universitario del país.

Debido, en gran medida, a esta contracción en la matrícula de las carreras del Área de Estado, Economía y Gestión -tanto en la Región Metropolitana como en los Planes regionales- el Directorio determina evaluar y reestructurar esta Área en la expectativa de contar en diciembre de 2008 con un Plan de Re-estructuración²⁵.

El cuadro siguiente detalla el año de implementación de las carreras de la Universidad.:

Cuadro N° 1: Carreras de pregrado impartidas por la Universidad, Según año de Implementación (1989-2008)	
Año	Carrera
1989	Ingeniería Comercial
	Sociología
1991	Administración Pública
	Psicología
1992	Trabajo Social
	Periodismo
	Antropología
1993	Contador Auditor
1996	Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública
1997	Danza: Intérprete/Coreógrafo/ Pedagogía en Danza
	Derecho
1998	Pedagogía en Educación Básica
2002	Pedagogía en Ed. Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica
	Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales
	Ciencia Política
	Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental
	Ingeniería de Ejecución en Informática
2003	Pedagogía en Educación Diferencial
2004	Licenciatura en Historia, mención Estudios Culturales
2005	Licenciatura en Cine Documental
2008	Geografía
	Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación
	Pedagogía en Música
	Producción Musical
	Teatro: Intérprete Teatral / Pedagogía en Educación Media en Teatro.

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción.

²⁵ A cargo del Sr. Luis Rivera, como Director del Área

Durante los años 2006 y 2007 la Universidad examinó la posibilidad de ofrecer nuevos programas para cumplir con su meta de crecimiento estratégico. De acuerdo a los análisis hechos en sus distintos órganos de decisión²⁶ se aumentó la oferta de carreras para el año 2008.

Cuadro N° 2: Carreras impartidas por la Universidad según Área, Escuela y régimen horario, 2008.

Área	Escuela	Carrera	Régimen Horario	
			Diurno	Vespertino
Ciencias Sociales	Antropología	Antropología	■	
	Derecho	Derecho	■	■
	Historia	Geografía	■	
		Licenciatura en Historia, mención en Estudios Culturales	■	
	Periodismo	Periodismo	■	
	Psicología	Psicología	■	■
	Sociología	Sociología	■	
	Trabajo Social	Trabajo Social	■	■
Ciencias Políticas y Rel. Internacionales	Ciencia Política	■		
Educación, Arte y Cultura	Escuela de Arte ²⁷	Licenciatura en Danza, Mención: Intérprete, Coreógrafo y Profesor	■	
		Pedagogía en Música		
		Productor Musical	■	
		Licenciatura en Teatro: Intérprete/Profesor de Teatro	■	
		Licenciatura en Cine Documental		■
	Escuela de Educación	Pedagogía en Educación Parvularia	■	
		Pedagogía en Educación Básica	■	
		Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	■	
		Pedagogía en Educación Diferencial	■	
		Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	■	
Estado, Economía y Gestión	Escuela de Gobierno y Gestión	Administración Pública	■	■
		Ing. de Ejecución en Gestión Pública		■
		Ing. de Ejecución en Gestión Ambiental		■
		Ingeniería Comercial		■
		Contador Auditor		■
		Ing. de Ejecución en Gestión Informática		■

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción

²⁶ Este procedimiento se detalla en el capítulo V, sección docencia de pregrado.

²⁷ La Escuela de Danza, fuertemente posicionada ya en el mercado, sirve de sustento a la futura Escuela de Arte, integrando su experiencia y saber hacer en el ámbito de las Artes a las nuevas carreras de Teatro y Música. Es esta la razón de que se las haya ubicado en dependencia directa de Danza.

Programa de desarrollo de la infraestructura

Durante el 2006 la Universidad decide una política de expansión de su infraestructura por lo que adquiere nuevas propiedades en la calle Condell. A fines del 2007 se decide una política de crecimiento físico en concordancia con la apertura de nuevos programas:

- Campus Brasil, donde se concentran las carreras de Arte, de la futura Escuela de Arte.
- Condell 343 que amplía Biblioteca, Casino, Patio Interno y crea nuevas Salas; y
- Condell 506 que concentra oficinas, sala de examen de grado, patio y la Escuela de Educación.

En consecuencia, durante el año 2007 se adicionan 1000 metros cuadrados de terreno y 2074 metros cuadrados de construcción. Además se produce un aumento de arriendos de recintos deportivos asociados a un crecimiento de la participación en competencias inter-universitarias y a las nuevas disciplinas deportivas desarrolladas²⁸.

Programa de innovación pedagógica

Se han dado pasos importantes en la consolidación de nuestro modelo pedagógico. En efecto, se llevó a cabo un largo plan participativo orientado a provocar una innovación académica en la Universidad. Este programa de innovación tenía presente, entre otros elementos, lo siguiente:

- 1) Consideración del tipo de estudiante que ingresa a la Universidad y necesidad de establecer programas de nivelación de competencias básicas.
- 2) Necesidad de planes transversales de carácter obligatorio que permitan un nivel cultural y académico básico para los estudiantes de la Universidad.
- 3) Incorporación de cátedras comunes que permitan la movilidad horizontal de los estudiantes entre las diversas escuelas y carreras de la Universidad. Resultado de este programa, son las cátedras básicas de la Universidad.

En el período posterior a la primera acreditación se ha continuado con los procesos de innovación, destacándose lo siguiente:

- 1) Puesta en marcha de una nueva cátedra básica, transversal a todas las carreras, en temas de género, multiculturalismo y derechos humanos. Con esto se refuerza la propuesta institucional de dotar de un sello formativo a nuestros estudiantes, basado en el desarrollo de pensamiento crítico y en la defensa y promoción de la democracia como estilo de vida. Los temas de género son aportados por el Programa de Estudios de Género y Sociedad, del Área de Ciencias Sociales, que

²⁸ Como se detalla en el informe de la Dirección de Asuntos Estudiantiles del 2005 al 2008. Anexo.

dirige la académica e investigadora Kathya Araujo. Los temas de derechos humanos son trabajados desde la Cátedra UNESCO que dirige el profesor Abraham Magendzo de la Escuela de Educación.

- 2) Profundización de las opciones curriculares y didácticas que se plantearon desde antes de la acreditación 2005, en términos de cátedras integradas de Área y Escuela.
- 3) La búsqueda de continuidad de estudios a través de ofertas de post-grado en las distintas áreas de la Universidad.
- 4) Amplio desarrollo de talleres u otras modalidades de trabajo pedagógico que acercan teoría y práctica (como las pasantías o los trabajos en terreno).
- 5) La incorporación de prácticas tempranas.
- 6) El desarrollo de la jornada vespertina se fortalece con el nombramiento de un coordinador, el aumento de la disponibilidad de los servicios y el diseño de un plan que incorpora la discusión sobre las prácticas pedagógicas pertinentes a dicha modalidad²⁹.

El resultado de este proceso, es que todos los estudiantes que ingresan a la Universidad tienen que cursar cátedras básicas, de área y de escuela que tienen por objeto nivelar las competencias que traen de la educación secundaria. Junto con esta nivelación de conocimientos estas cátedras apuntan a reforzar los aspectos identitarios de nuestra Universidad. En este sentido, un núcleo central de debate de la innovación curricular ha sido el impulso de lo que se conoce como “una política remedial”. Esta área fue planteada como deficiente en el informe de la CNAP en la acreditación pasada. La palabra “remedial”, sin embargo, no se ajusta a la concepción pedagógica predominante en la Universidad, por lo que esta política ha sido definida como de “nivelación de competencias básicas”³⁰.

Por otra parte, el 2007, fue creada una comisión para analizar con mayor profundidad este tema desde Vicerrectoría Académica, lo que culminó en la creación de la Unidad de Desarrollo Pedagógico (UDP), que asume como tarea poner en marcha iniciativas de nivelación de competencias básicas de los estudiantes, junto con integrar y evaluar los esfuerzos ya existentes en la Universidad en esta materia. Un logro significativo en esta etapa es la actual adjudicación de un proyecto MECESUP que financia el diseño de un

²⁹ Cfr. Plan de Desarrollo de la Jornada Vespertina, en Anexos.

³⁰ En los hechos, la noción “remedial” suele obedecer a una mirada estigmatizadora. Por otro lado, se desea evitar que lo “remedial” sea entendido como asistencial, pues, existe un exigente proceso de selección de estudiantes. Cfr. Documentos a) “Plan de Mejoramiento de Competencias Básicas”. Apéndice N° 3 y b) “Comisión Pedagogía Universitaria”. Apéndice N° 4.

programa sistémico de nivelación de competencias básicas³¹, lo que viene a reforzar la política de la Universidad en este terreno.

Plan de carrera académica

En el marco de la carrera académica, se consolida un cuerpo de normas y reglamentos que unifican y ordenan los distintos procedimientos que la Universidad venía aplicando, perfeccionándose, además, el sistema de categorización de profesores y creando fondos económicos que apoyan el perfeccionamiento, así como la asistencia a congresos o eventos académicos.

El sistema de jerarquización de los académicos de la Universidad opera en forma regular, habiéndose constituido desde hace seis años una comisión de clasificación que analiza los antecedentes de cada uno de los académicos, jerarquizándolos de acuerdo a sus *curricula vitae*.

Todo lo anterior ha sido sistematizado en el Reglamento de Carrera Académica, aprobado el primer semestre de este año, después de un largo proceso participativo de discusión.

Plan de mejoramiento del uso de tecnologías

En el campo del uso de tecnologías, luego de una evaluación que contó con asesoría experta, se redefine durante el 2007 la dependencia de la unidad de Informática dentro de la institución, situándola en una relación más directa con el Comité de Rectoría. Además, se crea una comisión sobre el tema tecnológico.

La unidad de informática tiene por objetivo el mejoramiento, desarrollo y puesta en marcha de nuevos y más integrados sistemas informáticos, para lo cual trabaja estrechamente vinculada a las otras unidades de gestión, con el apoyo de la Dirección de Planificación y Evaluación. Como resultado de los informes en uso de tecnologías, se planifica una capacitación en esta materia a iniciarse durante el año 2008, abarcando gradualmente a la totalidad de los docentes³².

En este contexto, se ha producido en la institución un incremento considerable de salas de computación, equipos disponibles para los estudiantes y zonas WIFI, como en el área de la biblioteca, que permiten un mejor uso de estas tecnologías. Algunos cursos ya poseen sistemas de comunicación entre profesores y estudiantes a través de una plataforma moodle que permite entrega de lecturas, información y calificaciones. En la medida que muchos

³¹ El proyecto se denomina: "Gestión sistémica de competencias para procesos de aprendizaje significativos en la diversidad. (etapa diseño) 2008-2009", a cargo de la Escuela de Educación. Anexos.

³² Cfr. Plan de Capacitación en uso de Tecnologías. Anexos

textos de las bibliografías obligatorias se encuentran disponibles en estos sitios, se amplían las alternativas de acceso a libros y revistas.

Es necesario señalar que la Universidad cuenta con un *centro de fotocopiado e impresiones*, donde se encuentran digitalizadas las lecturas de los cursos y clasificadas por asignatura y profesor, de fácil acceso para los estudiantes. En este servicio, se estableció un sistema automatizado de asignación y registro de copias e impresiones para los estudiantes de la Universidad, capaz de llevar un detalle preciso de las cuotas otorgadas al alumnado. Cada estudiante, el año 2008, tiene derecho a 280 impresiones sin costo, financiadas por la Universidad. El nuevo software permite que los estudiantes soliciten los apuntes y textos desde una unidad remota.

Finalmente, a partir del segundo semestre de este año, se incorpora un software que agiliza el proceso de asignación y uso de las salas, laboratorios y oficinas dedicadas a la docencia.

Investigación

La Universidad tiene desde su origen una fuerte vocación por la investigación científica. Esto se deriva del hecho que los centros que formaron la Universidad han sido instancias reconocidas de investigación en Chile. La mayor parte de estos centros son identificados por Conicyt como *centros académicos independientes (CAI)*, para los cuales esta institución pública ha tenido programas especiales.

Nuestra Universidad tiene una política de fomento a la investigación por medio de la cual premia con un monto de 700 mil pesos a los equipos de investigación que presentan proyectos a FONDECYT y que son debidamente pre aprobados por el Comité de Investigación de la Universidad. Junto con ello, la Universidad entrega a los equipos de los proyectos aprobados por FONDECYT la totalidad de los gastos de administración de modo de incrementar sus recursos. Desde el año 1990 al 2008 se han aprobado 46 proyectos del concurso regular de FONDECYT, 4 incentivos a la cooperación internacional, 2 de doctorado, 1 de postdoctorado y 1 de iniciación en investigación. Actualmente, se están ejecutando nueve proyectos y se presentaron 9 proyectos al concurso regular 2009.

Desde hace diez años, la institución posee una línea interna de proyectos de investigación denominada Núcleos Temáticos de Investigación (NTI). Se trata de incentivar equipos multidisciplinarios de investigación científica. Durante este año se han financiado 16 NTIs y está abierto un nuevo concurso para el período 2008-2009. Desde el año 2007, este fondo concursable diferencia entre proyectos de iniciación a la investigación y proyectos desarrollados por investigadores con experiencia. La mayor parte de los NTI ha comprometido el diseño y presentación de un proyecto FONDECYT para el concurso siguiente.

La Universidad fomenta la investigación científica en áreas consideradas prioritarias. El Programa Progénero lleva a cabo investigación, docencia y extensión en el ámbito de su especialidad, la cátedra UNESCO de Derechos Humanos es otro ámbito de investigación, docencia y extensión. Durante este año, se ha dado forma al Centro de Estudios de la

Memoria como programa especial ligado a la Escuela de Historia. Todos estos programas operan con recursos directamente entregados por la Universidad.

La institución participa en diversas redes internacionales de investigación científica, siendo una de las principales la pertenencia a CLACSO, lo que permite que tanto investigadores como egresados puedan postular a los diversos programas que realiza esta institución. Entre otras actividades internacionales, el año 2006, la Universidad se hace parte de una red Internacional que investiga la percepción de la justicia social en diferentes sociedades nacionales, presidida por la Universidad Humboldt de Berlín.

Finalmente, es necesario señalar la existencia de una política de apoyo financiero a los investigadores que presentan ponencias en congresos científicos nacionales e internacionales.

Programa especiales de la Universidad

La Universidad de acuerdo a su Misión, apoya programas especiales en diversas líneas de investigación, docencia y extensión:

1) Estudios de Género y Sociedad: Progénero

El programa Progénero parte en 1998, depende del Área Ciencias Sociales de la Universidad y es dirigido por la profesora-doctora Kathya Araujo. Cuenta anualmente con numerosas actividades de extensión, docencia en pre y postgrado, y diversas investigaciones y publicaciones en las líneas de a) sexualidades, b) género y educación superior, c) derechos y ciudadanía, d) representación y participación política de las mujeres, e) migraciones y f) educación religiosa.

Se han realizado actividades en conjunto con numerosas instituciones como OPS, CEPAL, INE, MINSAL, SERNAM, SENAMA y programas de cooperación e intercambio con la Universidad Libre de Bruselas, Bélgica, y las universidades de Denison y Ohio State University de los Estados Unidos.

Progénero cuenta con el auspicio del PNUD, del Fondo de Población de las Naciones Unidas, Fundación FORD, CONICYT, OXFAM, entre otros.

Las actividades de Progénero son financiadas por el presupuesto de la Universidad.

2) Cátedra UNESCO Harald Edelstam en Educación y Derechos Humanos

La Cátedra UNESCO fue instaurada en junio de 2003 en la Universidad, es coordinada por el profesor-doctor Abraham Magendzo y desarrolla múltiples acciones relacionadas con la promoción de los Derechos Humanos, con la “Memoria” y la construcción de una sociedad democrática.

3) Programa de Educación Técnica y Tecnológica: Proedutec

La Universidad constituyó el año 2007 como un espacio académico destinado a generar una línea de trabajo en el campo del desarrollo curricular y pedagógico dentro de un enfoque de competencias ligado al emprendimiento. Depende de la Escuela de Educación y es dirigido por el profesor Martín Miranda.

Postgrado

La Universidad viene desarrollando un plan de postgrados de modo de permitir a nuestros egresados y egresados de otras instituciones universitarias, la continuación de sus estudios. Se pueden destacar en esta materia el Magíster en Ciencias Sociales que se lleva a cabo en la institución desde hace diez años, el doctorado en Educación realizado en convenio entre la Universidad y el PIIE, que ha sido uno de los primeros doctorados en Chile en convenio con la Universidad de Cardiff del Reino Unido, y aprobado por el Consejo Superior de Educación. A partir de la experiencia de estos programas, se ha diversificado la oferta de postgrados abriendo en los últimos años los magíster en Ciencias Sociales e Investigación e Intervención Social en Sexualidades, Magíster en Desarrollo, en Educación, en Antropología, Trabajo Social, Gerencia Pública, Sociología, Planificación Territorial Rural y en Educación Emocional.

En la actualidad la matrícula de estudiantes de postgrado de la Universidad es de 205 estudiantes.

La importancia que la Universidad le otorga a la expansión de los estudios de postgrado ha conducido a la creación de una Coordinación de Postgrados que está a cargo del profesor Omar Ruz.

Extensión

La Universidad desarrolla numerosas actividades de vinculación con el medio a través de la organización de seminarios, coloquios y debates, en los que han intervenido destacados académicos del ámbito nacional e internacional³³.

El equipo de comunicaciones de la Universidad se hace cargo de la publicidad de estas actividades, diseñando afiches y folletos de difusión (ver resumen 2007 -2008). Los resultados de estas actividades son consignados en la página web de la institución.

Existe una política de publicaciones que fomenta la edición y publicación de libros y revistas científicas. Un fondo concursable de publicaciones está a disposición de los

³³ Cfr. Memoria de la Universidad años 2006 y 2007, Apéndice N° 5.

académicos y un comité dependiente de la Dirección de Investigación y Estudios decide sobre estos financiamientos (ver apéndice).

Como parte de la extensión se destaca entre otros, la Clínica de Atención Psicológica (CAPS, Psicología), la Clínica Jurídica (Derecho) y el Centro de Mediación Familiar (Trabajo Social). Este año, se ha creado el Centro de Mediación Psicopedagógica (CEMPIN) dependiente de la Carrera de Pedagogía en Educación Diferencial³⁴. En este rubro de servicios a la comunidad se ubica también el convenio con la Vicaría Pastoral Social para trabajar con personas inmigrantes. Todas estas unidades tienen en común constituir experiencias de formación y de práctica profesional para nuestros propios estudiantes, a la vez que son centros de servicios muy cercanos y requeridos por la comunidad.

Reforzamiento de las Áreas

En términos organizacionales, la Universidad se estructura en torno a áreas, decisión que se ha tomado considerando su misión, su visión, carácter y tamaño. Durante este periodo lo más importante ha sido el avance en la dirección de un mayor protagonismo de las Áreas en el gobierno y la administración de la Universidad. Ello ha ido desde la ampliación de jornada de los Directores de Área, su integración al Comité de Rectoría, la aprobación por el Consejo Superior Universitario de una nueva definición ampliada³⁵ de sus funciones y competencias, lo que comprende el aspecto financiero y el comienzo del estudio de las implicancias que ello tiene respecto del Estatuto Orgánico. La Universidad ha considerado que la estructura de áreas es mucho más funcional en cuanto posibilita una mayor transversalidad en los conocimientos y mejores relaciones de coordinación. El tamaño de la Universidad y su perspectiva interdisciplinaria, explica la no existencia en la actualidad de facultades y la apuesta por el sistema de áreas.

Ingreso y apoyo estudiantil

La Universidad, coherentemente con su misión y valores, ha continuado dando su apoyo a los estudiantes que, contando con los talentos, carezcan de medios económicos. Esto se expresa en el aumento de las becas otorgadas internamente, pero también de aquellas que son externas pero postuladas a través de la institución, como también del porcentaje de alumnos que entra con el crédito con aval del Estado³⁶.

En términos de aranceles, la Universidad ha mantenido su política de aranceles bajos, situación que comparativamente nos ubica dentro de las universidades de menores costos del país. Esta política es coherente con nuestra visión social de la educación universitaria.

³⁴ Uno de sus propósitos es, desde la lógica del mejoramiento de competencias básicas, atender a los alumnos de la Universidad que ameriten acompañamiento psicopedagógico.

³⁵ Cfr documento "Fortalecimiento de las Áreas". Anexos.

³⁶ Informe de Bienestar estudiantil 2005-2008. Anexos.

Una política de esta naturaleza es posible entre cosas, por el carácter efectivo de ser una institución sin fines de lucro.

A pesar de ser parte de nuestra misión dar acceso a los estudiantes de escasos recursos, esta política no ha implicado disminuir las exigencias académicas. En efecto, la Universidad ha aplicado sistemáticamente exigencias mínimas de ingreso, de modo que cada año hay un porcentaje de estudiantes que son rechazados por no satisfacer el nivel mínimo definido por la Universidad.

En la práctica, en los últimos años ha aumentado el número de estudiantes provenientes de colegios particulares subvencionados y municipalizados, como se muestra en la sección de docencia de pregrado del capítulo V.

Las estadísticas de ingreso durante los últimos años muestran una importante disminución del promedio de edad de los estudiantes, los que en su mayoría provienen directamente de la enseñanza media. Este fenómeno implica un importante proceso de “diurnización”, en relación a una primera época en que el porcentaje mayoritario era de estudiantes vespertinos y trabajadores. La consolidación de una Universidad mayoritariamente de carácter diurno fue uno de los principales objetivos colectivos que nos planteamos al comenzar la década del 2000.

Hoy en día el perfil de ingreso a esta Universidad es de estudiantes de niveles socioeconómicos medios, jóvenes entre 18 y 25 años, provenientes directamente de la enseñanza media, con puntajes de PSU entre 500 y 600 puntos, en una tendencia sostenida creciente y que optan por carreras de dedicación de tiempo completo y de carácter diurno.

Los estudios internos desarrollados entre los alumnos de los últimos años muestran una alta satisfacción, particularmente con la calidad de la docencia³⁷, lo que también se expresa en la evaluación docente que realizan los estudiantes. Esto ha sido, además, reforzado con un estudio reciente que muestra buenos niveles de inserción laboral y buena opinión de nuestros titulados³⁸ respecto de la formación recibida.

3.3. Planificación Estratégica de la Universidad

La Misión, Visión, principios y valores de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano fueron precisados a propósito de la preparación de las Orientaciones Estratégicas de la Universidad 2001-2005, orientaciones que fueron en su oportunidad refrendadas por las autoridades universitarias.

³⁷ Encuestas de satisfacción de estudiantes 2006 y 2007, Unidad de Admisión. Anexos.

³⁸ Cfr. Informe “Egresados y Titulados de la UAHC Un perfil de profesional competente”. Apéndice N° 6.

Posteriormente, el año 2005 se trabajó en la elaboración de una estrategia más acabada y que diese paso a un plan estratégico, con las lógicas propias de éste, incluyendo objetivos, actividades, responsables e indicadores. Producto de lo anterior, se estableció el Plan Estratégico 2006-2010³⁹, aprobado por todas las instancias pertinentes.

a) Misión de la Universidad

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano es una comunidad de académicos, estudiantes y funcionarios, con carácter pluralista y participativo. Esta Misión ha sido definida como:

“contribuir de manera crítica al desarrollo del pensamiento, la cultura y la formación continua de profesionales comprometidos con 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, permitiendo que estudiantes de diversos sectores sociales compartan esta misión común, dándole oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes de bajos ingresos que posean niveles académicos adecuados”.

La misión, así expresada, pone de manifiesto la compleja opción de la Universidad por crear un espacio abierto a todos, donde grupos sociales tradicionalmente excluidos de la educación terciaria tengan la oportunidad de acceder a una formación superior de calidad.

En términos técnicos, esta Misión podría ser expresada como sigue:

“Desarrollar las tareas universitarias de formación de pregrado y postgrado, de investigación, extensión y publicaciones con altos niveles de calidad y en coherencia con los principios y valores que sustentan la identidad de nuestra Universidad”.

b) Visión de la Universidad

Como visión, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano:

- *“aspira a ser un referente en la formación de graduados, profesionales y postgraduados de calidad reconocida y ser un actor del debate nacional en el ámbito de las ciencias sociales, las humanidades, la educación y las artes, todo ello, desde los principios y valores que la animan”.*
- *Aspira a ser una institución de educación superior, de tamaño mediano, ubicada en la zona céntrica de Santiago, sin sedes regionales, y especializada en el ámbito de las Ciencias Sociales, Humanidades, Educación y Artes.*

³⁹ Ver Plan Estratégico 2006-2010, Apéndice N° 7.

c) Principios y valores propiciados por la Universidad

El quehacer académico de la Universidad está permeado fundamentalmente por los siguientes principios y valores:

1. La promoción y defensa de los derechos humanos y de la democracia, como imperativos básicos de convivencia y desarrollo entre los seres humanos.
2. La búsqueda permanente de la excelencia en la docencia, en la investigación, en la extensión, en la creación artística, en la prestación de servicios y en la gestión institucional.
3. El compromiso 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/o étnica.
4. La valorización y promoción de la participación en la vida universitaria cotidiana de los diferentes estamentos que componen la Universidad.

d) Plan Estratégico

El Plan Estratégico está compuesto por tres Ejes de Desarrollo que fueron considerados al año 2005 los prioritarios para nuestra institución. Cada uno de estos ejes tiene Estrategias propuestas para desarrollarlos, que representan las grandes áreas en que debemos implementar actividades para el logro de los objetivos. Cada estrategia a su vez cuenta con Objetivos, que delimitan el espectro que en este período se pretende abarcar en cada tema. Cada objetivo tiene metas, que son las que permiten precisar el alcance de las medidas a tomar en este período con respecto a esas áreas de desarrollo. Cada meta, a su vez, es asociable a indicadores, que permiten la cuantificación de los avances logrados y, consecuentemente, realizar una evaluación objetiva de estos logros.

3.4. Estructura Organizacional y Gobierno

La Universidad ha generado una estructura de organización y gobierno que concilia los principios legales del sistema de enseñanza superior, con un sistema de participación a través de organismos colegiados. En la figura 1 se muestra el organigrama simplificado de la Universidad⁴⁰.

Esta estructura universitaria ha posibilitado un favorable funcionamiento de la institución, así como la interacción y diálogo al interior de la Universidad, entre los niveles político, ejecutivo y operativo.

⁴⁰ Ver en Anexos: Organigramas de la Universidad.

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 Universidad⁴¹. Estos niveles jerárquicos corresponden a: la Asamblea de Socios, el Directorio, la Rectoría, la Vicerrectoría Académica, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Investigación y Estudios, la Secretaria General, el Consejo Superior Universitario, los Comités Académicos de Área, los Consejos de Escuela, los Directores de Áreas, de Escuelas y Jefes de Carrera.

a) 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, actualmente:

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

Figura 2: Centros socios



⁴¹ Ver en Anexos: “Actas y Estatutos de Constitución”.

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.

Cuenta con una amplia gama de facultades que tienen que ver con la fijación de la estructura orgánica de la Universidad, la definición de políticas generales, la representación judicial y extrajudicial de la institución y aprobar el presupuesto, entre otras.

Designa al Rector de la Universidad, de acuerdo con los procedimientos del Reglamento Orgánico, al Secretario General y 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:

- Claudio González Urbina (Presidente), en representación de FASIC;
- Cristián Parker Gumucio (Vice Presidente), en representación del CERC;
- Jorge Renault Manríquez, en representación del PET;
- María Elena Suvayke Chiang, en representación del GIA;
- Enrique Mlynarz Marcovich, en representación del GEA;
- José Bengoa Cabello, en representación de FUD; y
- Loreto Egaña Barahona, en representación de la Corporación 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, tres 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.

Comités Académicos de Área

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

En cada una de las tres Áreas que funcionan actualmente en la Universidad existe un Comité Académico 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 los evalúa.

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.

Los consejos de escuela 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, decidir los concursos de profesores en primera instancia, 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

Existen cuando el Consejo de Escuela a la que pertenecen resuelve su creación. 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 de que se trate.

b) Autoridades unipersonales de la Universidad

Rector

Es la máxima autoridad unipersonal de la Universidad. 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 los directores de área.

El actual Rector es el Dr. Juan Ruz R., quien ejerce el cargo desde el año 2006.

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.

La Secretaria General actual es la abogada Señora Carmen Espinoza M.

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 señor Francisco Vergara. E.

Director de Administración y Finanzas

Está a cargo de la gestión administrativa y financiera de la Universidad. Depende directamente del Directorio.

El actual Director de Administración y Finanzas es el señor Alberto Rodríguez A.

Directores de Área

Los Directores de Área son designados por la Rectoría a proposición de una terna confeccionada por el Comité Académico de 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 periodos 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 con la marcha académica de su sector.

Los actuales Directores de Área son los profesores Leopoldo Benavides N. (Área de Ciencias Sociales) y Luis Rivera C. (Área de Estado, Economía y Gestión). Actualmente, se desarrolla el proceso de nombramiento para contar con un nuevo Director del 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 reelegidos. (Ver Listado de Jefes de Carrera en Cuadro N° 3).

Jefes de Carrera

Son designados por el Rector mediante concurso público y duran cuatro años en su cargo (ver Listado de Jefes de Carrera en Cuadro N° 3).

Se encargan de la gestión académica de su respectiva carrera y dan cuenta de su gestión al respectivo Director de Escuela.

Cuadro N° 3: Jefes de Carrera y Directores de Escuela		
Escuela	Carrera	Autoridad
Área Ciencias Sociales Director: Leopoldo Benavides		
Antropología	Antropología	Luis Campos
Derecho	Derecho	Verónica Reyna
Historia	Geografía	Marcelo Garrido
	Licenciatura en Historia, mención en Estudios Culturales	Leopoldo Benavides (Director de Escuela)
Periodismo	Periodismo	Juanita Rojas
Psicología	Psicología	Maritza Quevedo
Sociología	Sociología	Milton Vidal
Trabajo Social	Trabajo Social	Omar Ruz
Ciencia Política y Relaciones Internacionales	Ciencia Política	Luis Pacheco
Área Educación, Arte y Cultura Director: en proceso electoral		
Escuela de Arte (en proceso de formación)	Danza: Intérprete, Coreógrafo y Profesor	Marcelo Nilo (Director de Escuela)
	Licenciatura en Cine Documental	Carlos Flores
	Pedagogía en Música Producción Musical	Raúl Suau Roy Alvarado
	Teatro: Intérprete/Profesor de Teatro	Hugo Medina
Escuela de Educación	Pedagogía en Educación Parvularia	Carmen Gloria Cortés
	Pedagogía en Educación Básica	Isabel Guzmán
	Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	Beatriz Areyuna
	Pedagogía en Educación Diferencial	Marcela Betancourt
	Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	Manuel Rubio
	Dirección de Escuela	Teresa Ríos
Área Estado, Economía y Gestión Director: Luis Rivera		
Escuela de Gobierno y Gestión	Administración Pública	Juan Valeria
	Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	Juan Valeria
	Ingeniería Comercial	Luis Rivera
	Contador Auditor	Luis Rivera
	Ingeniería de Ejecución en Gestión Informática	Rafael Reusch
	Ingeniería de Ejecución Ambiental	Teresa Silva

Fuente: Vicerrectoría Académica

c) Otras Direcciones o equivalentes

Director de Investigación y Estudios

La Dirección de Investigación y Estudios está a cargo de la promoción y desarrollo de las actividades de investigación de la Universidad. De esta dirección dependen los comités de evaluación de los proyectos de Investigación, NTI, proyectos presentados a FONDECYT y todos los planes y programas de investigación que realiza la Universidad. Asimismo depende el comité de Publicaciones que decide sobre el uso de los fondos correspondientes. La Dirección de investigación y estudios promueve la presentación de programas que la Universidad realiza con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras. Depende de la Vicerrectoría Académica.

El Director de Investigación y Estudios actual es el Dr. Sr. Luis Rivera C.

Coordinación de Postgrado

La Coordinación de Postgrado 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 coordinador de postgrado es el profesor Omar Ruz A.

Director de Admisión y Promoción

La 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 Vicerrectoría. El Director actual es el profesor señor Alejandro Saavedra.

Director 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 profesor señor Domingo Bazán C.

3.5. Sistema normativo de la Universidad: Estatutos, reglamentos y normas

La Universidad se rige por un conjunto de reglamentos específicos que permiten su cotidiano funcionamiento. Estos Reglamentos podemos separarlos entre Generales, de Carreras y administrativos. Los reglamentos son de conocimiento público y están en el portal de la Universidad.

a) Reglamentos Generales

- Estatutos
- Reglamento Orgánico
- Reglamento de Carrera Académica
- Reglamento de Elección de Directores
- Reglamento de Estudiantes de Pregrado
- 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
- Reglamento de Asignación Beca de Excelencia Académica
- Reglamento de Asignación Beca indígena.

b) Reglamentos de escuelas, carreras y programas⁴²

- Antropología: Reglamento de Práctica Profesional
- Antropología: Reglamento de Salidas y Terreno
- Antropología: Reglamento de Tesis
- Ciencias Políticas: Reglamento Pregrado Formación a Distancia
- 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

⁴² 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.

c) Reglamentos y normas administrativas

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

IV. Enfrentando las debilidades detectadas en el proceso de Acreditación 2005

El presente capítulo da cuenta de la forma en que la Universidad ha asumido las debilidades señaladas en el anterior proceso de acreditación (2005).

Si bien la autoevaluación que será presentada en el capítulo V se hace cargo de estas materias, al estar definidas en el modelo de calidad de gestión y en los desafíos del Plan Estratégico 2006-2010, se ha considerado pertinente dar cuenta de lo realizado frente a cada una de las demandas explicitadas en la Resolución N° 30 de la CNAP, numeral 18.

Desde un punto de vista operativo y derivado del proceso de acreditación 2005, se formó una Comisión de seguimiento de los compromisos adquiridos, a cargo de la Vicerrectoría Académica y conformada por distintos miembros del Consejo Superior y de Rectoría.

4.1. Reseña de las debilidades observadas por la CNAP⁴³

a) Gestión Institucional

La principal crítica contenida en la evaluación realizada por la CNAP fue la falta de lineamientos estratégicos con metas e indicadores verificables, lo que se expresaba en la no existencia de un Plan Estratégico para los años siguientes⁴⁴. Asimismo, que había carreras que no estaban incorporadas dentro de una perspectiva estratégica de desarrollo. Esto significaba, además, que no se estaba enfrentando estratégicamente la caída de la matrícula de primer año que había ocurrido el año 2005, justamente el año de la acreditación.

A esto se agregaba una gestión financiera con dos deficiencias a juicio de los evaluadores. La primera, era su excesivo centralismo, lo que limitaba el compromiso de las unidades académicas con la eficiencia financiera. La segunda, se refería a una orientación muy conservadora, en el sentido de un énfasis en el equilibrio financiero y menos centrado en el desarrollo.

Por último, otra debilidad de la gestión institucional, mirada como un todo, era la falta de diagnósticos sobre el contexto de mercado de la educación superior en Chile.

⁴³Sobre la base del documento “Proceso de acreditación 2008 y propuesta de Plan Estratégico Reformulado (PER)”. Anexos.

⁴⁴ Debe señalarse que la Universidad responde con posterioridad a esta crítica informando que existía un Plan Estratégico en construcción al momento del proceso de Acreditación, que se detiene con motivo de esta última, y que luego se finaliza. Dicho Plan se envió a la CNAP en ese momento.

b) Modelo Educativo

Hay una serie de referencias que pueden ser agrupadas bajo la noción de “modelo educativo” y que, a juicio de los acreditadores, constituirían una de las debilidades de la Universidad.

Para la CNAP todavía había un proceso muy parcial de Innovación Académica. Esto se expresaba, primero, en que aquel no abarcaba las dimensiones pedagógicas y metodológicas. Asimismo, en que no existía una evaluación de lo realizado como innovación curricular. Esta innovación más completa solo se había comenzado a realizar en una de las Escuelas de la Universidad, la Escuela de Educación.

Otros dos aspectos fueron enfatizados por el Informe de la CNAP. El primero, consistía en la debilidad que tenía la Universidad en materia de Tecnologías de la Información y de la Comunicación. El segundo, consistía en la escasa sistematicidad y socialización de los llamados programas “remediales”.

c) Situación de los Académicos

Respecto de esta materia la CNAP señaló, principalmente, dos preocupaciones: primero, la falta de formalización de una carrera académica. Cabe señalar al respecto, que si bien existía un reglamento desde 1992, en la práctica no estaba operando adecuadamente. Segundo, el alto número de profesores a honorarios, lo que se traducía en una menor presencia en la Universidad y dificultades para relacionarse con sus estudiantes.

d) Biblioteca e Infraestructura

Respecto de la Biblioteca, dos aspectos críticos aparecen como los centrales: primero, su ubicación física, que se consideraba inapropiada. Segundo, un déficit en la dotación de los recursos bibliográficos, específicamente revistas y publicaciones.

Respecto a la infraestructura se criticaba la falta de espacios para actividades deportivas y de esparcimiento.

e) Comunicaciones

Finalmente, el Informe señalaba que la Universidad debía mejorar su imagen, de modo de visibilizar más su proyecto institucional. En relación a ello, el Informe de la CNAP reconocía y valoraba un “capital” identitario de la Universidad desde el cual se podía desarrollar esta mayor visibilización de su imagen.

4.2. Los mejoramientos diseñados y desarrollados para superar las debilidades detectadas por la CNAP

A continuación se detallan las acciones desplegadas para superar las debilidades anteriormente reseñadas:

a) Gestión Institucional

Respecto a los **lineamientos estratégicos** se debe señalar que el Plan Estratégico 2006-2010 estaba en construcción al momento de la acreditación (2005), siendo presentado en esa ocasión a la CNAP.

En cuanto al **crecimiento de la matrícula**, considerando el año 2005 como punto de referencia, se observa un crecimiento sostenido de la matrícula de primer año, siendo para el 2006 de un 17.9%, para el 2007, un 15.6% y para el 2008, un 20.8%. En estos años la matrícula crece en la mayor parte de las carreras, salvo en algunos programas y/o carreras en cierre. Y más específicamente en algunas carreras del *Área de Estado, Economía y Gestión*, área actualmente en proceso de reestructuración.

En cuanto a la **gestión financiera**, el problema de la centralización señalado, se ha contrapesado a través del mejoramiento de los Planes Operativos Anuales (POA), que son presentados por las escuelas a la consideración de rectoría y resueltos de acuerdo a la disponibilidad y prioridades de la Universidad. El CSU ha propuesto que un fondo presupuestario sea manejado proporcionalmente a través de las áreas de modo de asegurar la distribución de acuerdo a las necesidades y prioridades que las propias áreas establecen para sus escuelas y carreras. La Universidad ha definido en este período una política de gestión financiera que compatibilice la necesaria centralización del gasto con el uso descentralizado del mismo.

En cuanto al **manejo conservador de los recursos**, la política definida por la Universidad consiste en resguardar los equilibrios financieros de la institución. Sin embargo, en los últimos años se han realizado fuertes inversiones en bienes raíces, mejoramiento de la infraestructura y equipamiento. De este punto se da cuenta en el capítulo V, en la sección de Gestión Institucional, en el apartado de inversiones en infraestructura.

En cuanto a la crítica de **falta de diagnósticos acerca del contexto de mercado de la educación superior**, tanto la Unidad de Comunicaciones como la Dirección de Planificación y Evaluación, han trabajado en la generación de informes de este tipo durante el año 2008⁴⁵. Por su parte, la institución ha analizado, entre otros, el estudio de Gemines 2008, sobre el mercado de la educación superior y realizó, en conjunto con el CERC, un estudio sobre los estudiantes de 4º año de Enseñanza Media. Todos estos hechos dan cuenta de una preocupación institucional por contar con información del entorno, relevante para la

⁴⁵ Estudio de competidores y análisis parciales de entorno para carreras en acreditación, respectivamente.

toma de decisiones, en términos de estrategias y políticas para abordar temas como, por ejemplo, el desafío de aumentar la matrícula.

b) Modelo Educativo

El proceso de innovación académica se ha consolidado y sentado las bases de su desarrollo futuro, por medio de una serie de iniciativas que se describen a continuación.

i) *Profundización del proceso de Innovación Académica.*

Se pueden destacar los siguientes avances:

- Consolidación de cátedras básicas y cátedras de Área como estrategia transversal de formación de nuestros estudiantes.
- Incentivo a la innovación en los métodos de enseñanza, fortaleciendo las tendencias que han buscado relacionar el aprendizaje con la práctica⁴⁶.
- Desarrollo de una propuesta educativa para la educación vespertina, incentivando buenas prácticas pedagógicas y el desarrollo de un trabajo colaborativo para mejorar la calidad de la formación⁴⁷.

ii) *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 denominados “programas remediales”⁴⁸. 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 (NCB) de nuestros estudiantes.

iii) *Creación del Departamento de Estudios Generales:*

La nueva unidad académica tiene los siguientes objetivos:

- a) Coordinación de las cuatro líneas de cursos transversales de la Universidad: cátedras básicas, cátedras de área, cursos de lenguas (inglés) y cursos de nivelación.

⁴⁶ Experiencias como los talleres, pasantías, salidas a terreno, entre otras, son habituales en las carreras de la Universidad. Ejemplos concretos son el Hospital Día de Psicología; el Centro de Mediación Familiar, que incorpora alumnos en práctica tanto de pregrado como del Diplomado en Mediación Familiar; los Núcleos Temáticos de Investigación de Estudios Étnicos, de Antropología Urbana y de Estudios insulares han dirigido prácticas profesionales incorporando metodologías de estudio que integran investigación, docencia y formación profesional, tanto en el año 2007 como en el 2008

⁴⁷ Se realizó un Foro Panel con la participación de Sra. María Luisa Jáuregui de la UNESCO, Sra. Luisa Valdivia del Ministerio de Educación, en abril del año 2007. La virtud del Foro fue dejar instalado el tema y la preocupación en las Escuelas por abordarlo.

⁴⁸ La componían el Vicerrector Académico y los académicos Domingo Bazán, Luis Osandón, Claudio Gutiérrez y Andréa Henríquez. Cfr. Anexos.

- b) Planificación semestral de las cátedras y su relación con las actividades de investigación y extensión (NTI, encuentros académicos, publicaciones, etc.).
- c) Desarrollar procesos de autoevaluación, con vistas a la corrección de deficiencias.
- d) Proponer políticas de extensión
- e) Implementar y coordinar cursos de verano⁴⁹.

iv) *Presentación y adjudicación de concurso MECESUP 2*, específicamente en la línea de competencias básicas.

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

Durante un año habrá recursos humanos y financieros disponibles para abordar las distintas tareas que implica el diseño e instalación de un dispositivo sistémico e integrado para la NCB de nuestros estudiantes.

v) *Implementación del Centro de Mediación Psicopedagógica.*

Esta iniciativa fue aprobada en la planificación anual 2008 y tiene tres funciones definidas: dos de las cuales van dirigidas a nuestros estudiantes:

- Operar como centro de formación y de práctica profesional para nuestros estudiantes de Educación Diferencial.
- Ofrecer servicios como centro de atención y mediación psicopedagógica a la comunidad en edad escolar.
- Aportar atención psicopedagógica a los estudiantes de la Universidad, derivados por los Jefes de Carrera.

vi) *Tecnologías de apoyo a la docencia.*

Con el objetivo de dimensionar el déficit señalado, el Comité de Rectoría encomendó, en mayo del 2007, la creación de una Comisión⁵⁰ para abordar el tema integralmente. Dicha Comisión, en su primer informe, constató:

⁴⁹ La reprobación de asignaturas seriadas o con prerrequisitos se detectó como uno de los factores de alta incidencia en la elevación de los años de estudios de los alumnos, el retraso de su egreso y su eventual deserción, ante lo cual se crearon el año 2006 los cursos intensivos de verano con el objetivo de permitir a los estudiantes recuperar en un período extraordinario las materias reprobadas. Los cursos se imparten de lunes a viernes, con una jornada de cuatro horas académicas diarias, lo que permite que se cubra la totalidad de las horas efectivas de los programas semestrales en un período de cuatro semanas.

- La inexistencia de una política de TICs.
- Inexistencia de una política de perfeccionamiento orientado a los docentes en el uso de TICs.
- La existencia de experiencias en educación semipresencial.
- La administración de dos plataformas computacionales para educación a distancia.
- La estandarización de páginas WEB desarrollada por la Dirección de Admisión y Promoción, en el año 2006.

Dentro de las acciones desarrolladas, se destaca:

- Instalación de las bases teóricas y pedagógicas para la elaboración de una política en temas de educación a distancia, e-learning y uso de recursos informáticos.
- Diseño y aplicación de una encuesta (en diciembre del año 2007) para conocer el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los docentes y preparar una propuesta de capacitación. Está pendiente la elaboración de una propuesta de capacitación en esta materia.

c) Situación de los Académicos

i) Reglamento de carrera académica.

La Universidad acogió las críticas de la CNAP, de tal manera que a la fecha se cuenta con un Reglamento de Carrera Académica, aprobado y sancionado, a la espera de ser incorporado al Reglamento Orgánico, que sistematiza un conjunto de reglamentaciones anteriores. Este reglamento fue producto de más de un año de trabajo de una comisión formada para ese efecto con posterioridad al Claustro 2006 y reúne en un solo conjunto, las normativas actualmente existentes: reglamento de clasificación o categorización docente, reglamento de concursos docentes y ayudantes, sistemas de evaluación, acceso a estímulos y beneficios, entre otros.

ii) Incremento de profesores con jornada.

Del mismo modo, se desarrollaron acciones tendientes a incrementar el número de profesores con jornada, aumentando la relación entre éstos y los contratados a honorarios. De esta situación se da cuenta en el cuadro siguiente. Las cifras dejan de manifiesto el aumento, no sólo en el número de docentes con jornada, sino también en la proporción con respecto a los docentes a honorarios.

⁵⁰ Comisión integrada por: Domingo Bazán, Loreto González, André Henríquez, Marek Hoehn, Juan Valeria, Mariana Acosta, Gastón Carreño y Gerardo Torres.

Cuadro N° 1: Número de docentes según tipo de contrato, 2005 - 2008.					
<i>Docentes contratados</i>	2005	2006	2007	2008	% Crec.
Jornada Completa	22	20	27	29	31,8
3/4 de Jornada	9	13	13	16	77,8
Media Jornada	38	36	41	62	63,2
1/4 Jornada	4	8	7	4	0
Total Docentes con Jornada	73	77	88	111	52,1
% del Total	17,4	17	18,1	23	
<i>Docentes Honorarios</i>	346	376	399	371	7,2
% Del Total	82,6	83	81,9	77	
Total docentes	419	453	487	482	15

Fuente: Recursos Humanos

Cabe destacar que en el período 2005-2008 se aprecia una tendencia creciente en la contratación de docentes con jornada. En 2005 de cada 100 profesores, 83 eran a honorarios y 17 contratados con alguna jornada, mientras el año 2008, la relación es de 77 a 23, mejorando en forma importante.

Adicionalmente, se puede apreciar que entre 2005 y 2008 la jornada que más aumenta es $\frac{3}{4}$ y en segundo lugar la media jornada.

En total, los docentes contratados aumentan más de un 50%, mientras los honorarios lo hacen sólo en un 7,2%.

Por último, el número total de docentes aumenta sólo un 15%, indicando que el incremento de jornadas se hizo principalmente sobre la base de contratación de los docentes a honorarios y no sobre la base de nuevas contrataciones para llenar esos cargos. De hecho la disminución en el número de docentes totales entre 2007 y 2008 se contrasta con un aumento de jornadas, lo que indica claramente que éstas no se deben a nuevas contrataciones.

Otra forma de evaluar esta situación es verificar el aumento real en las jornadas completas equivalentes, es decir, a cuántas jornadas completas corresponden los aumentos de jornada realizados, datos que se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 2: Aumento de jornadas completas equivalentes, 2005 - 2008					
	2005	2006	2007	2008	% Crec.
<i>Jornadas completas equivalentes</i>	49	50	59	73	
% de Crecimiento		2,1	18,6	23,7	49,7

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación, sobre la base de información de Secretaría Académica.

En este cuadro se verifica un aumento real en las jornadas completas equivalentes de un 49%, hecho que refleja la importancia que reviste para la Universidad tanto la estabilidad como la permanencia docente.

En resumen, la Universidad ha estado preocupada del tema y ha hecho esfuerzos crecientes por resolver esta situación.

d) Biblioteca e Infraestructura

i) Biblioteca

Se decidió destinar toda la capacidad del edificio que ocupaba parcialmente la biblioteca hasta el año 2007, para el uso exclusivo de ella, con lo cual se amplió considerablemente el espacio disponible para los estudiantes, de 429 a 710 m². Paralelamente, se aprobó una inversión importante en equipamiento, compra de material bibliográfico y el mejoramiento de los espacios⁵¹.

ii) Infraestructura-

- La Universidad aprobó la compra de propiedades de cerca de 3000 m² en la esquina de Condell con Matte Pérez, a menos de 100 metros de la casa central, con el objeto de construir nuevos espacios para resolver el tema del crecimiento de la institución. Se presenta en esta acreditación la maqueta del proyecto⁵².
- La universidad ha arrendado diversos espacios deportivos para la realización de estas actividades-
- Para el año 2008 se realizaron diversas ampliaciones y mejoramiento de las siguientes dependencias:
 - a) Casino: se amplía el espacio físico y se realiza una inversión en el equipamiento.
 - b) Biblioteca: se amplía para la mejor utilización de parte de los estudiantes, con espacios para estudio y lectura y se equipa mejor, con más buscadores, mayor inversión en material bibliográfico.
 - c) Proyecto Brasil: construcción de sala de espectáculos con graderías y equipamientos.
 - d) Aumento en el número de salas de reuniones y oficinas.
 - e) Equipamiento de Sala de Profesores: computadores, mesas de reuniones, lockers.
 - f) Sala para actividades estudiantiles.
 - g) Aumento en la cantidad de salas: se construyeron 2 salas nuevas para 55 alumnos y se subdividieron salas grandes, para aumentar la capacidad de atención.
 - h) En Condell 506, se destinó un espacio para sala de examen de grado.
 - i) En Condell 343: patio interior techado.
 - j) Pasillo de acceso central cubierto.

⁵¹ De estos avances se da cuenta en detalle en el capítulo V, sección Gestión Institucional.

⁵² También se informa con mayor detalle en el capítulo V.

k) Patio Matte Pérez; se destina este espacio para actividades estudiantiles.

e) Comunicaciones

En cuanto a la gestión de la imagen comunicacional, se creó el año 2007 el Departamento de Comunicaciones, el que ha entregado ya su primer informe de funcionamiento. Este Departamento cuenta con un plan estratégico sobre el cual se realizó la evaluación del período 2007-2008.

Parte importante del esfuerzo de la Universidad, por aumentar su visibilidad, lo representan las campañas publicitarias masivas realizadas, sin embargo, las iniciativas particulares de las escuelas tienen una gran relevancia en las actividades normales de extensión, ya que son las que finalmente determinan la presencia de la Universidad en la comunidad.

V. Gestión de la calidad en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

5.1. Introducción

En sus 20 años de trayectoria, la Universidad ha buscado la incorporación de mecanismos para el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional y de los procesos de enseñanza-aprendizaje, considerando sus valores y principios y, a la vez, sus fortalezas institucionales, con la participación de todos los estamentos y coherente con su estrategia.

Tal como se señaló anteriormente, la Universidad, a partir de 1996, inició los pasos necesarios para la obtención de la autonomía, la que se logró a fines de 1999. El Consejo Superior de Educación señaló en esa oportunidad como fortalezas: la existencia de una misión orientadora; preocupación por la institucionalización de la administración académica y las prácticas regulares de planificación y evaluación. Continuando con su política de aseguramiento de la calidad, en el año 2005, la Universidad participó voluntariamente en un proceso de acreditación institucional. La Comisión Nacional de Acreditación (CNAP) concedió una acreditación por tres años.

La participación de nuestra institución en procesos de autonomía y acreditación dan cuenta de una preocupación permanente en torno a la calidad institucional.

Esta preocupación institucional por la calidad, junto a la autoevaluación realizada, llevó a la Universidad al diseño de un Plan Estratégico que guiara los esfuerzos durante el período 2006-2010. Este Plan fue elaborado con participación de todos los actores y sometido a la consideración de las instancias de gobierno universitario.

Nuestro Plan Estratégico 2006-2010 recoge la tradición, historia y cultura de la Universidad e impulsa un conjunto de iniciativas que fundamentan y promueven un sostenido crecimiento, con miras a la consolidación institucional. Asimismo, preserva y enriquece el proyecto académico construido por esta comunidad, cuyo contenido valórico lo distingue y caracteriza.

Este Plan Estratégico es un instrumento de gestión y es monitoreado por la Dirección de Planificación y Evaluación. La dirección estratégica de la institución considera la preparación, implementación y evaluación de dicho Plan. En esa lógica ya se ha comenzado a trabajar en el Plan Estratégico 2011-2015, tomando como base las evaluaciones anuales del Plan Estratégico vigente, las opiniones expresadas en el Claustro 2006, las sugerencias de reformulación del Plan Estratégico hechas en el informe del año 2007⁵³ y las reflexiones surgidas desde todos los organismos colegiados. Del mismo modo, el actual proceso de autoevaluación, incluido el plan de mejoramiento y la opinión de los pares evaluadores,

⁵³ Informe “Propuesta de reformulación del Plan Estratégico”, que contiene un diagnóstico inicial del proceso de autoevaluación. Comisión creada por el Consejo Superior Universitario, coordinada por la Vicerrectoría Académica e integrada por Raúl González, Francisco Vergara, Domingo Bazán, Luis Rivera, Arno Klenner, Milton Vidal y Patricio Donoso.

serán considerados en los ajustes y modificaciones que se estimen necesarios realizar al actual plan estratégico.

El desafío en el futuro inmediato es visibilizar este proyecto de Universidad con una identidad propia y con grados crecientes de aseguramiento de la calidad.

Con esta perspectiva, la Universidad se enfrenta al desafío de seguir insertándose en un mundo complejo, con nuevas exigencias de profesionalismo y competencias emergentes asociadas a la sociedad del conocimiento y a los nuevos grupos sociales que acceden a ella. Se trata de construir una Universidad que incorpore valor agregado a la experiencia y calificación de sus estudiantes, con un currículo apropiado, perfeccione sus procesos de enseñanza-aprendizaje, mantenga buenas relaciones con la comunidad académica, que disponga de los ambientes adecuados, implemente una investigación relevante, realice una evaluación permanente y pertinente y participe del debate público sobre el rol y la situación de la educación superior. Para su logro, la institución requiere incorporar mecanismos y herramientas para el mejoramiento de la calidad de la gestión y de los aprendizajes institucionales.

En este marco, la aplicación del Plan Estratégico y su evaluación, han dado pie a la generación de acciones de mejoramiento de nuestros procesos de gestión académica, administrativa y financiera, utilizando los mecanismos existentes o bien la creación e implementación de otros cuando ha sido necesario.

Los objetivos estratégicos son evaluados anualmente por la Dirección de Planificación y Evaluación, en conjunto con las autoridades universitarias, con el objeto de observar su cumplimiento y sugerir los ajustes que se estimen necesarios. De esta manera, dentro de su estrategia la Universidad ha establecido un objetivo transversal vinculado directamente con la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad: *“Fortalecer la instalación de una cultura orientada a la calidad Institucional”*. Este objetivo, por su naturaleza, transversaliza la estrategia institucional y aborda la gestión de la calidad desde los componentes *procesos – resultados – mejoramiento*.

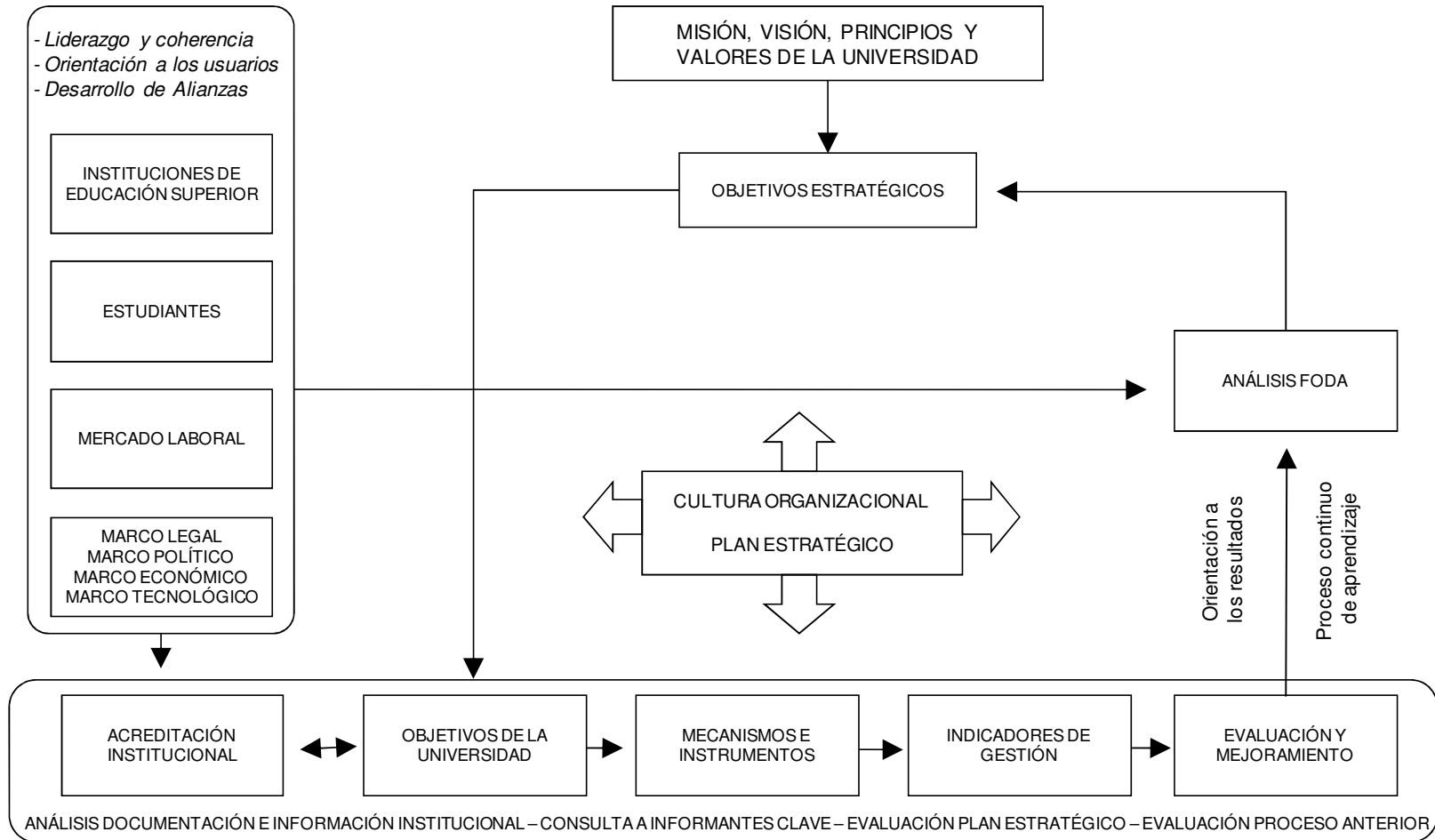
Se desprende de lo anterior, la decisión de instalar mecanismos de autorregulación que permitan cerciorarse, mediante indicadores del cumplimiento de estándares de calidad deseados que garanticen que toda la labor apunte hacia una gestión administrativa eficiente orientada, en última instancia, a lograr que el egresado tenga las competencias para desempeñarse en su campo ocupacional. Para operacionalizar este proceso se ha optado por un conjunto de procedimientos para establecer una estrategia de gestión de calidad, lo que se ilustra en el gráfico de la página siguiente.

Nuestro sistema de gestión de calidad institucional recoge algunos elementos del modelo de calidad EFQM⁵⁴, modelo que es utilizado con cierta frecuencia en las universidades europeas, ya que asigna importancia a todos los actores: docentes, estudiantes y empleadores. Se pretende a futuro aplicar este esquema a cabalidad, para alcanzar una mayor coherencia entre lo que los estudiantes aprenden en la Universidad y lo que son capaces de realizar al momento de su egreso.

En este sentido, la presente autoevaluación se puede comprender como parte de este proceso más global de gestión de la calidad en la Universidad.

⁵⁴ El modelo EFQM, *European Foundation Quality Management*, es el usado por la Unión Europea para evaluar sus Universidades, así como a los Municipios, colegios, hospitales, etc. Este es un modelo que está siendo cada vez más usado, ya que es dinámico, introduce la interacción entre los actores, evalúa aprendizajes, impactos, por ejemplo, de los egresados en el mundo laboral, etc. Este modelo ha inspirado nuestro sistema de calidad, en cuanto a la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de todos los beneficiarios que participan en la gestión institucional. Además, sitúa la evaluación en una etapa inicial, una de mejoras en marcha y una de madurez. Estos elementos se encuentran presentes en nuestro Plan Estratégico actual y en la forma de evaluarlo

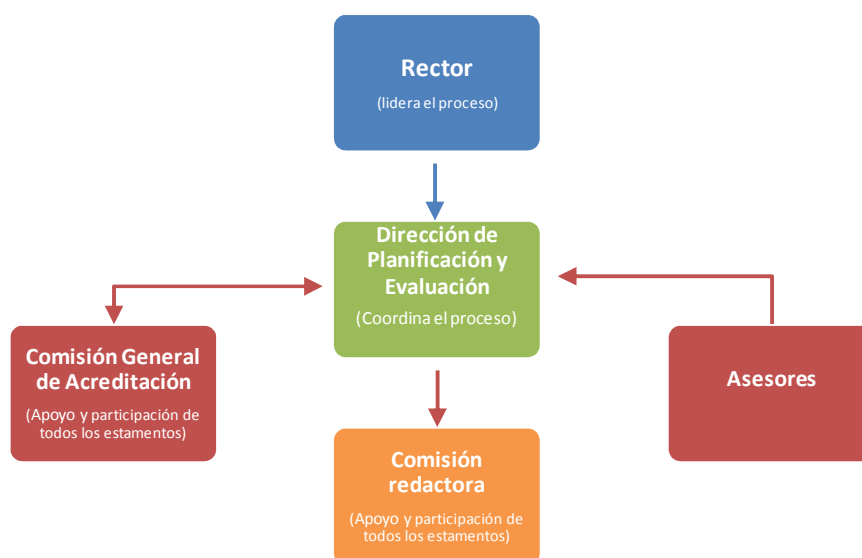
ESQUEMA METODOLÓGICO DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO



5.2. Estructura y procedimientos para implementar la autoevaluación

Para desarrollar el proceso de autoevaluación, se definió la siguiente estructura: el Rector que lo encabeza, la Dirección de Planificación y Evaluación que coordina el proceso y oficia como secretaria técnica con el apoyo de los asesores. La Comisión General de Acreditación⁵⁵ (CGA) que garantiza la representatividad y socialización y está presidida por el Vicerrector Académico, conformada por miembros del Directorio, representantes de las Áreas, docentes (Asociación de Académicos), estudiantes, egresados y funcionarios (Sindicato de Trabajadores).

En la parte final, la Comisión Redactora tomó todos los insumos y elaboró el informe final de Autoevaluación. En dicha comisión, presidida por el Rector, participaron los miembros de la Dirección de Planificación y Evaluación, los asesores del PIIE, representantes del Directorio y del Consejo Superior Universitario. Adicionalmente, se solicitaron documentos de apoyo específicos a otros académicos y miembros de la comunidad. El siguiente esquema resume lo anterior:



Estas instancias operaron regularmente, reuniéndose en forma periódica y con un intercambio permanente de información relativa al proceso. Además, contaron con el apoyo de todas las unidades de la Universidad que aportaron con la documentación y la información necesaria para darle sustento a este proceso.

Las etapas que se siguieron para desarrollar el proceso son las siguientes:

⁵⁵ Conformada por los siguientes estamentos y representantes: Directorio, Cristian Parker (Vice-Presidente) y Carmen Espinoza (representante del PET y del Directorio); Docentes, Cecilia Leblanc; Estudiantes: Sebastián Quiñones y Pedro Barrera; Funcionarios: Marlene Silva (Presidenta del Sindicato de Trabajadores); Egresados, Muriel Guzmán (Departamento de Egresados) y Rodrigo Calfiman (representantes de los egresados); representantes de las áreas: Pedro Mege y Arno Klenner y por el Vicerrector Académico: Francisco Vergara.

- Proceso de planificación de tareas, responsables y plazos
- Configuración y puesta en marcha de la CGA
- Definición y especificación de los requerimientos de datos
- Revisión de la documentación existente
- Diseño y preparación de los instrumentos para recoger información
- Definición de informantes claves y delimitación de las muestras
- Aplicación de los instrumentos y sistematización de la información
- Definición de la estructura del informe
- Diseño del modelo de datos del informe y definición de estándares e indicadores
- Preparación y redacción del informe
- Revisión y mejoramiento del informe
- Elaboración final del informe
- Entrega del informe a la CNA
- Socialización del informe
- Visita de los pares evaluadores
- Pronunciamiento de acreditación de la CNA
- Articulación de los resultados de la autoevaluación con la gestión institucional habitual

Consideraciones metodológicas

Los *aspectos de evaluación* establecidos por la CNA son la guía del proceso realizado. De acuerdo al quehacer de la Universidad estos aspectos fueron ajustados a nuestra realidad y son los que hemos llamado *criterios de evaluación*.

En el esquema que se muestra a continuación se da cuenta de 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 en cuestión son: a) Estándar; b) existencia de políticas y mecanismos formales; c) evaluación de los resultados por medio de indicadores; d) fortalezas y debilidades; y, 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.

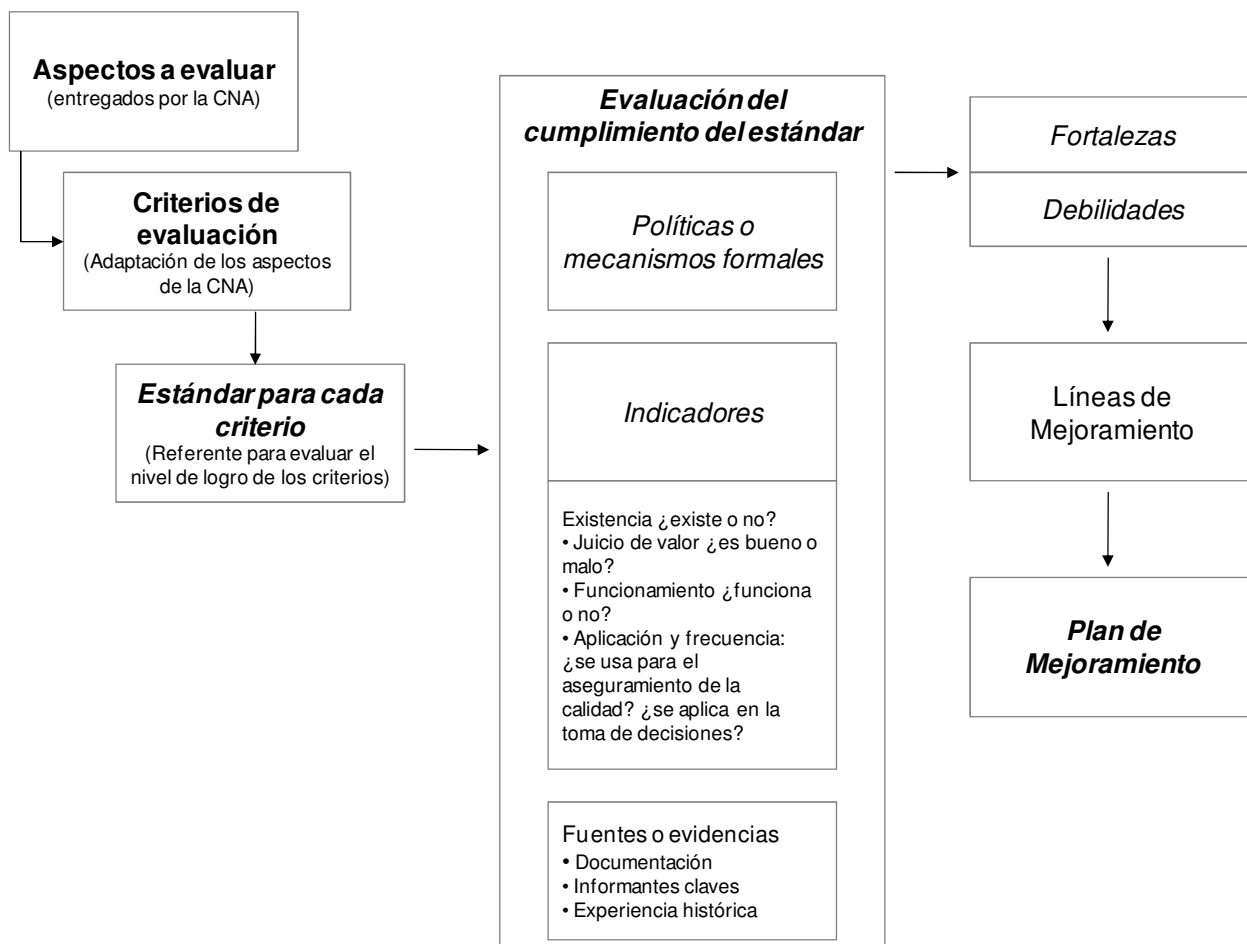
Los estándares constituyen el nivel de desempeño o de logro que se pretende alcanzar en relación a cada criterio. Su evaluación y grado de cumplimiento se llevó a cabo mediante el estudio de las políticas y mecanismos formales existentes, así como del análisis de los indicadores obtenidos a través de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



En la tabla siguiente se da cuenta de los *criterios de evaluación* definidos por la Universidad, adaptados de los *aspectos de evaluación* establecidos por la CNA. Estos criterios responden de mejor manera a la estructura y organización de la gestión de la institución y permiten engarzar adecuadamente con lo establecido en el Plan Estratégico.

Aspectos a evaluar definidos por la CNA	Criterios de evaluación adaptados por la Universidad
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 TICs 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.

5.3. Gestión Institucional

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

Criterios definidos por la Universidad	Estándares	Indicadores
Misión, propósitos, objetivos y metas institucionales	<i>La misión y propósitos institucionales son conocidos, orientan la toma de decisiones de la comunidad universitaria y se reflejan en las estrategias y objetivos enmarcados en una gestión de calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de misión y propósitos Grado de conocimiento de la misión y propósitos institucionales por parte de los docentes, administrativos y estudiantes. Nivel de uso de la misión, los propósitos, objetivos y metas de la institución para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario Grado de cumplimiento de las metas estratégicas institucionales
Gobierno y administración: Estructura, organigrama, funciones	<i>La institución cuenta con reglamentos conocidos y de uso generalizado y que orientan, junto con su estrategia, su estructura organizativa</i>	<ul 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
Desarrollo institucional: planificación, evaluación, toma de decisiones. Diagnósticos externos e internos. Desarrollo de sistemas de información	<i>La Universidad orienta sus decisiones a partir de su estrategia de desarrollo institucional, la cual es apoyada por sistemas de información eficientes, con un adecuado manejo de información del entorno</i>	<ul 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
Recursos humanos: académicos y administrativos	<i>La Universidad propicia un desarrollo de su personal académico y administrativo con miras al mejoramiento de la docencia y de sus servicios de apoyo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de mecanismos de selección y contratación Dotación académica y administrativa Utilización de mecanismos de evaluación, promoción y perfeccionamiento Niveles de satisfacción de los funcionarios con la institución
Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico material y recursos académicos	<i>La Universidad establece mecanismos para asegurar la calidad, cantidad, diversidad y actualización de su infraestructura, equipamiento y material de apoyo pedagógico</i>	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Información de Biblioteca Laboratorios de computación

Recursos financieros	<i>La institución administra sus recursos de modo eficiente, en concordancia con su Estrategia, buscando satisfacer los requerimientos de las distintas unidades, en vistas a la Misión y Propósitos institucionales y la sustentabilidad de su proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Excedente institucional • Políticas de reinversión de excedentes • Presupuestos y flujos de caja • Planes de inversión • Evolución de resultados y margen de contribución por Área • Evolución de costos por alumno • Montos de ingresos por matrícula de estudiantes
----------------------	--	---

Como se ha señalado, los criterios que sirven como guía para la autoevaluación de la gestión institucional fueron adaptados de los aspectos a evaluar establecidos por la CNA, esto es:

Criterio 1: Misión, propósitos, objetivos y metas institucionales.

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

Criterio 3: Desarrollo institucional: planificación, evaluación, toma de decisiones. Diagnósticos externos e internos. Desarrollo de sistemas de información.

Criterio 4: Recursos humanos: académicos y administrativos.

Criterio 5: Recursos físicos: infraestructura, apoyo técnico material y recursos académicos.

Criterio 6: Recursos financieros

A continuación se analiza cada uno de estos criterios.

Criterio 1: Misión, propósitos, objetivos y metas institucionales

a) Presentación del estándar

“La misión y propósitos institucionales son conocidos, orientan la toma de decisiones de la comunidad universitaria y se reflejan en las estrategias y objetivos enmarcados en una gestión de calidad”.

b) Existencia de Políticas y Mecanismos formales

La formulación de la Misión institucional responde a esta comunidad académica particular, generando un amplio debate primero en el Consejo Superior Universitario, desde el cual llegó a los Comités de Áreas y Escuelas, con la participación de los estudiantes allí representados, de modo de asegurar la representatividad de la misma. Esta Misión fue posteriormente ratificada por el Directorio.

En la toma de decisiones nuestra Misión, Visión y Valores representan la base de sustentación y son las que les dan coherencia a todas las iniciativas que se desarrollan en la Universidad, tanto en las unidades de gestión como en las escuelas y carreras. Son, además, el sustento a partir del cual construimos los objetivos estratégicos institucionales reflejados en el Plan Estratégico.

Los mecanismos con que cuenta la institución para velar por el cumplimiento de todo lo anterior se pueden resumir en:

- Orientaciones emanadas desde el Directorio a la Rectoría, y de ahí a las Áreas y Escuelas para contribuir al cumplimiento de la misión y al logro de los objetivos estratégicos de las unidades académicas y de gestión.
- Existencia de una Dirección de Planificación y Evaluación que colabora en la evaluación periódica de la gestión de las unidades tanto académicas como administrativas, entre otras funciones.

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 y propósitos
- 2) Grado de conocimiento de la misión y propósitos institucionales por parte de los docentes, administrativos y estudiantes.

- 3) Nivel de uso de la misión, los propósitos, objetivos y metas de la institución para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario
- 4) Grado de cumplimiento de las metas estratégicas institucionales.

A continuación se analiza cada uno de ellos.

Indicador 1: Existencia de misión y propósitos

Nuestra institución cuenta con propósitos declarados ya en sus actas fundacionales en 1988, estos propósitos en su espíritu han seguido presentes, flexibilizándose de acuerdo a los profundos cambios históricos que ha experimentado nuestra sociedad. Años más tarde, el proceso de autonomía universitaria (1992-1999) se constituyó en una oportunidad para refrescar y actualizar una mirada compartida que se plasmara en los documentos oficiales presentados en esa ocasión.

Posteriormente, la Misión, Visión, Principios y Valores⁵⁶ de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano fueron precisados a propósito de la preparación de las Orientaciones Estratégicas de la Universidad 2001 – 2005, documento que fue refrendado por el Consejo Superior Universitario y el Directorio de la Universidad. Actualmente, se han constituido en nuestra carta de navegación y en la esencia de nuestro quehacer y son vivenciados y conocidos por toda la comunidad.

En síntesis, los propósitos y objetivos de la Universidad son conocidos y compartidos por los miembros de los organismos colegiados, ya que fueron debatidos en profundidad el año 2005 por el Consejo Superior Universitario, Comités de Área y Consejos de Escuela. Prueba de ello, es que en la encuesta de opinión realizada este año, tres cuartos de los docentes declara que los propósitos, metas y objetivos de la Universidad están claramente definidos.

Indicador 2: Grado de conocimiento de la misión y propósitos institucionales por parte de los docentes, administrativos y estudiantes

En el año 2008 la Universidad realizó una encuesta⁵⁷ a los docentes, con el propósito de medir, entre otras cosas, el grado de conocimiento que tenían de la misión y propósitos institucionales. El 90% de los encuestados entregaron respuestas que aluden a valores

⁵⁶ Tanto la Misión, como la Visión y los principios de la Universidad están contenidos en el Capítulo III de este informe.

⁵⁷ En la Encuesta a docentes realizada por la Dirección de Planificación y Evaluación en mayo de 2008, participaron 136 docentes lo que representa un 28,2% con respecto al total. El informe está contenido en el Apéndice N° 8.

contenidos en la Misión institucional⁵⁸, indicando un grado alto de conocimiento y concordancia con esta.

En opinión de la mayoría de los jefes de carrera, la institución tiene claramente definidos sus propósitos y objetivos. Por otra parte, más del cincuenta por ciento de los estudiantes (55,6%), en la encuesta realizada este año, declararon conocer claramente el propósito de la Universidad. Asimismo, los funcionarios consideran que la Misión es una de las fortalezas de la institución, y comparten los principios y valores que la guían, de ahí el alto grado de identificación que tienen con ella.

En suma, la misión y propósitos son conocidos satisfactoriamente por la comunidad, siendo necesario fortalecer su cercanía entre los estudiantes.

Indicador 3: Nivel de uso de la misión, los propósitos, objetivos y metas de la institución para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario

En general la misión, los propósitos y objetivos de la institución están presentes en el proceso de toma de decisiones del Directorio, como así también en las reflexiones y toma de decisiones del Consejo Superior Universitario y en las metas operativas, como puede verificarse al revisar las actas que dan cuenta de las decisiones relevantes de estos organismos.

En situaciones de coyuntura, en las cuales los valores y propósitos institucionales se ven desafiados y especialmente en situaciones de movilizaciones estudiantiles, las autoridades de la Universidad han procurado la realización de acciones conforme a los valores institucionales. En efecto, en estas situaciones ha primado la tradición democrática y participativa, de modo tal que en lo particular estas crisis han sido resueltas en un marco de diálogo y convivencia armónica, como apelación directa a los valores declarados a nivel del proyecto institucional.

En las decisiones financieras -tanto de corto como de largo plazo- se considera el objetivo de darle “oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes de bajos ingresos que posean niveles académicos adecuados”, conciliando este criterio con la viabilidad económica del proyecto institucional. De esta manera, la Universidad se ha mantenido en los últimos años entre las tres universidades acreditadas de la Región Metropolitana que cobran aranceles más bajos a sus estudiantes. En el cuadro N°1 se da cuenta de esta situación:

⁵⁸ Las respuestas de los académicos, fueron las siguientes: desarrollar pensamiento crítico en los estudiantes (44,12%); aportar a la sociedad chilena una mirada transformadora (29,41%) y atender estudiantes de sectores tradicionalmente desfavorecidos (16,91%)

Cuadro N° 1: Evolución aranceles anuales de Psicología y Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales en universidades acreditadas de la Región Metropolitana, 2005 – 2007 (pesos de cada año)			
	2005	2006	2007
Psicología:			
Universidad de Chile	1.544.700	1.653.000	1.772.000
Universidad de Santiago de Chile	1.654.750	1.737.500	1.805.250
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	1.480.000	1.646.600	1.778.000

Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales :			
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	1.154.000	1.200.000	1.250.000
Universidad de Santiago de Chile	1.216.000	1.276.800	1.326.600
Universidad de Chile	1.272.700	1.362.000	1.460.000
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	1.080.000	1.228.600	1.397.000

Fuente: CSE, índices 2006, 2007 y 2008

Como se puede ver, entre las universidades acreditadas que dictan la carrera de Psicología la Universidad es la que cobra aranceles más bajos, lo mismo ocurre en el caso de Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales, salvo los años 2006 y 2007 donde ocupa el segundo lugar. Esto mismo ocurre en la mayoría de las carreras de la Universidad lo que muestra la consecuencia de la institución con sus principios y valores. Adicionalmente la institución ha otorgado mayores facilidades a trabajadores del sector público, sus cónyuges e hijos, a través de aranceles preferenciales.

De acuerdo a lo señalado, la Universidad usa efectivamente en sus decisiones la Misión, los propósitos y sus metas.

Indicador 4: Grado de cumplimiento de las metas estratégicas institucionales

La institución cuenta con objetivos y metas específicos vinculados al aseguramiento de la calidad en su Plan Estratégico.

Los objetivos de la Universidad contenidos en su Plan Estratégico, se desprenden de su Misión, Visión y principios y valores. En este Plan se definen el propósito y los objetivos y metas estratégicas para el periodo, a saber:

El Propósito del período 2006-2010:

Fortalecer la sustentabilidad del proyecto académico que identifica a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Los Objetivos estratégicos del período 2006-2010:

- Consolidar el proyecto académico en sus valores esenciales y métodos pedagógicos
- Crecer sostenidamente.

Las Metas estratégicas del período 2006-2010:

- Consolidación de la calidad del proyecto académico al año 2010, alcanzando una satisfacción y reconocimiento de egresados y titulados, académicos y empleadores mayor a 80%.
- Crecimiento al año 2010 a 4.500 estudiantes
- Incrementar el excedente institucional al 10% al año 2010

Estas metas establecidas a nivel institucional fijan los resultados del mejoramiento y conllevan a la aplicación de mecanismos de aseguramiento continuo de la calidad.

Los objetivos han sido y son evaluados con el fin de observar su cumplimiento y realizar los ajustes que se estimen necesarios. La evaluación del cumplimiento de los objetivos nos han permitido identificar los procesos y acciones que afectan positiva o negativamente a su cumplimiento y además desarrollar las mejoras necesarias.

En los párrafos siguientes se analiza cada una de las metas estratégicas arriba enunciadas.

Meta 1: Alcanzar un nivel de satisfacción del 80% en egresados y titulados, académicos y empleadores

Es claro que el Plan Estratégico establece una meta bastante elevada y que el nivel de autoexigencia que ello impone, constituye un indicador de la voluntad de asumir el desafío de la excelencia académica y formativa de la Universidad.

En tal sentido, en la segunda encuesta que se realizó a egresados y titulados a fines de 2007, se les consultó acerca de una amplia variedad de materias relativas a su paso por la Universidad y a su inserción laboral. Sus respuestas fueron presentadas a comienzos del año 2008 en el Informe “Egresados y Titulados de la UAHC: un perfil de profesional

competente” entregado por la Unidad de Egresados y Titulados⁵⁹. En este informe se constata que los egresados y titulados se encuentran satisfechos con la formación recibida, consideran que existe un buen diseño de la propuesta curricular y están de acuerdo con la calidad de los recursos humanos referidos al desempeño de los funcionarios; y a las competencias y conocimientos aportados por el cuerpo docente.

Por otra parte, para dar cuenta del nivel de satisfacción de los académicos con la institución, en la encuesta realizada el 2008 se les consultó por una serie de ítems que caracterizan el proyecto académico e indican su nivel de satisfacción. La mayoría de los académicos (70%) están de acuerdo con la definición de los propósitos, los objetivos de las Escuelas y la entrega de información. Para inferir el grado de satisfacción se les consultó si recomendarían la Universidad a un amigo o a un familiar⁶⁰, en una escala de 0 a 10, el 72% de los académicos dieron respuestas sobre 7, este alto porcentaje da cuenta del gran nivel de satisfacción con la institución.

En general, las prácticas profesionales de nuestros estudiantes son bien evaluadas. Para ratificar esta percepción este año se realizó un primer estudio cualitativo para conocer la opinión de los empleadores⁶¹, quienes evaluaron positivamente el dominio de competencias profesionales, las capacidades cognitivas, el proceder en la acción laboral, la forma adecuada de relacionarse con otras personas, la conciencia social que poseen nuestros estudiantes y la buena actitud que demuestran frente a las tareas laborales encomendadas.

En síntesis, no tenemos todavía los antecedentes completos, sin embargo, la opinión de egresados y titulados, académicos y empleadores indican que estamos muy próximos al cumplimiento de la meta.

Meta 2: Crecimiento de matrícula al año 2010 a 4.500 estudiantes

Lo primero que debemos observar y que dice relación con el dinamismo con que son asumidas las metas originalmente planteadas, es que luego de evaluar indicadores de crecimiento y desarrollo institucional, el Directorio de la Universidad, en una jornada evaluativa a comienzos del 2007, determinó que el incremento en la matrícula era importante, pero debía supeditarse a lo más relevante: el perfil académico y la calidad de la docencia. En esa perspectiva la Universidad ha mejorado los puntajes de ingreso de sus nuevos estudiantes y el nivel formativo de sus académicos.

⁵⁹ Esta Unidad fue creada recientemente con el propósito de mantener información actualizada de nuestros egresados y titulados y de generar relaciones permanentes a través de distintas actividades.

⁶⁰ Ver Artículo *Harvard Business Review* (Diciembre de 2003), “El único número que debe mejorar”. La escala de 0 a 10 ha sido tomada de este artículo, donde cero es ninguna probabilidad de recomendar y 10 lo recomendaría totalmente.

⁶¹ Primer Informe: “Egresados y Titulados de la UAHC Un perfil de profesional competente”, 2008.

Ahora bien, desde la perspectiva financiera, se ha estimado que el punto de equilibrio adecuado que le da sustento al proyecto académico, medido sólo por carreras de pregrado, es de aproximadamente 4.000 alumnos.

Como se muestra en el cuadro N° 2, la matrícula total de la Universidad en el periodo 2005 – 2008 ha estado en torno a los 4.000 estudiantes, en tanto que la matrícula sólo de pregrado ha crecido en un 23,4% en los últimos 3 años, pasando de 2.775 alumnos el año 2005 a 3.423 en mayo de 2008. El crecimiento de la matrícula de pregrado está concentrado en el Área Ciencias Sociales y en el Área de Educación, Arte y Cultura. Las carreras en decrecimiento del Área Estado, Economía y Gestión son fundamentalmente aquellas en proceso de cierre, las que tienen que ver principalmente con algunos programas en regiones⁶², pues, se busca una estructura más asentada en programas regulares y principalmente en el Área Metropolitana.

Cuadro N° 2: Número total de estudiantes de la Universidad (2005 – 2008)				
	2005	2006	2007	2008
Área Ciencias Sociales	1.725	1.804	1.843	1.854
Área Educación, Arte y Cultura	761	955	987	1.092
Área Estado, Economía y Gestión	215	172	156	158
Total Áreas	2.701	2.931	2.986	3.104
Egresados en proceso de titulación	74	126	150	319
Total estudiantes de pregrado	2.775	3.057	3.136	3.423
Programas de segunda titulación		260	302	262
Programas en cierre	756	646	445	281
Postgrados	192	171	224	205
Total Universidad	4.239	4.134	4.107	4.171

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación, sobre la base de informes de Registro Curricular.

Cabe destacar que la matrícula del Área Educación, Arte y Cultura está creciendo, en parte, por el desarrollo y fortalecimiento de un polo artístico, es así como en el año 2008 se incorporaron las carreras de Producción Musical, Pedagogía en Música y Pedagogía en Teatro que se unen a la Escuela de Danza.

El crecimiento de la matrícula de la Universidad se da en un contexto de alta competitividad en el mercado de la educación superior, lo que obliga a hacer aún más visible la institución tal como ha sido planteado en el tercer eje del Plan Estratégico. Dicha

⁶² Con respecto a los “programas regionales” del Área Estado, Economía y Gestión a mediados del 2007 se elaboró un Programa de Normalización y Titulación que busca culminar el proceso formativo de los estudiantes que no los han finalizado. Apéndice N° 9.

visibilidad debiera estar centrada en la producción académica. Nuestro interés está puesto, entonces, en una formación integral, focalizada hacia bienes culturales y públicos, con una distinción por la calidad de la formación. En este plano estamos disputando en el mismo terreno con universidades que obedecen a políticas distintas, con alta inversión en infraestructura y grandes campañas de marketing.

Por último, cabe destacar que de mantenerse en los años siguientes la tendencia de crecimiento de la matrícula de la Universidad y estando ya en marcha el plan de acción para el desarrollo del área Estado, Economía y Gestión, sería factible llegar a la meta de 4.500 estudiantes para el año 2010.

Meta 3: Incrementar el excedente institucional al 10% en el año 2010

En el cuadro N° 3 se muestran los resultados financieros de nuestra Universidad. En el periodo 2005 – 2007 se supera la meta estratégica de incrementar el excedente institucional al 10%, obteniendo un excedente acumulado para los años 2006 y 2007 de un 15,6%. Estos resultados se abordan nuevamente al final de este capítulo.

Cuadro N° 3: Resultados de la Universidad, 2005 – 2007 (en miles de pesos de cada año)			
	2005	2006	2007
Ingresos totales	4.369.475	5.437.119	5.909.243
Egresos totales	3.705.983	4.227.990	5.113.578
<i>Resultado operacional</i>	<i>663.492</i>	<i>1.209.129</i>	<i>795.665</i>
Deudores incobrables	185.000	82.856	146.269
Excedente operacional disponible	478.492	1.126.273	649.396
Gastos financieros	(156.289)	(156.617)	(170.703)
Depreciación	(196.239)	(192.255)	(191.747)
Corrección monetaria	(29.904)	1.017	(84.366)
Utilidad según Balance	96.060	778.418	202.580
% excedente sobre ingresos	11,0%	20,7%	11,0%

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

Resumiendo lo expresado en relación al cumplimiento de las metas estratégicas es posible concluir que no hay un cumplimiento acabado de las metas, pero se está avanzando razonablemente en el logro de las mismas, tomando en consideración que aún quedan dos años para concluir el periodo establecido en el Plan Estratégico.

d) Principales fortalezas y debilidades del criterio

La principal fortaleza detectada en este análisis corresponde a que la misión, visión y valores son explícitos, claros, conocidos y compartidos por la comunidad académica, ello podría explicarse porque su construcción obedece a un proceso participativo.

Las metas estratégicas que la Universidad se trazó para el periodo 2006-2010 son coherentes con los principios que la sostienen, como también apuntan a mejorar la calidad de lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Los principios son usados en la toma de decisiones de todos los niveles, lo que se refleja en el compromiso de la comunidad universitaria con la institución.

En general, se avanza en el cumplimiento de las tres metas planificadas para el periodo: alto grado de satisfacción, crecimiento y sustentabilidad financiera.

Las debilidades detectadas en este análisis corresponden a que hay insuficiente información con respecto al grado de satisfacción de los empleadores.

Si bien ha aumentado la matrícula global, también se ha incrementado el número de estudiantes egresados que no han culminado su proceso de titulación.

Y, por último, en un contexto de alta competitividad, la visibilidad de la Universidad es menor de la esperada.

e) Líneas de mejoramiento

Realizar en forma regular la investigación sobre empleadores para ir midiendo los avances en las áreas identificadas como débiles. Asimismo, se continuará con el seguimiento a los egresados, fortaleciendo el vínculo con ellos.

Generar mayor presencia en el medio nacional por la vía de la promoción de los productos académicos.

Mejorar la tasa de titulación de los estudiantes, ofreciendo oportunidades diversas entre las cuales cabe incorporar el proceso de titulación dentro de la malla.

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. Existe un conjunto de normas que regulan las responsabilidades del Directorio, de las autoridades colegiadas y de las autoridades unipersonales, todas éstas fueron detalladas en el capítulo III. La composición y niveles de autoridad de la Universidad se encuentran establecidos en los Estatutos, en actas del Directorio y en el Reglamento Orgánico de la Universidad.⁶³

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 Comités Académicos de las Áreas y los Consejos de Escuela. 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 corresponden. También 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
3. Coherencia entre la estrategia de desarrollo y la estructura organizacional
4. Nivel de aplicación de procedimientos formales

⁶³ Ver Actas y Estatutos de Constitución de la Universidad en Anexos.

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 normas⁶⁴ 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, Comités 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. Asimismo, hace parte de la historia de las normas la necesidad de reglamentar nuevas iniciativas o la complejización propia de una institución que crece y se desarrolla.

Cuando se pregunta si saben a qué autoridad recurrir para la solución de sus problemas, un porcentaje importante de los estudiantes declara que lo sabe, de modo que, implícitamente, están dando muestras de conocer la mínima normativa interna para funcionar. Este conocimiento es producto fundamentalmente de las jornadas de iniciación que desde el año 2005 está realizando la Universidad, durante las cuales se les presenta a los estudiantes las autoridades de la institución, sus unidades de gestión académica, sus responsables y su ubicación, entre otras. Estas jornadas se inician con la lectura de la Misión institucional. Por otra parte los estudiantes reciben un cuaderno agenda en donde está contenido el reglamento, además de estar publicado en la página Web corporativa.

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

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

La estructura de la Universidad se ilustra en el organigrama que es reflejo del Reglamento Orgánico y que se grafica en las páginas siguientes. Este organigrama con sus funciones y atribuciones es conocido por toda la comunidad académica y administrativa, en la medida en que los estamentos están representados en alguna de estas instancias de decisión y participación.

Al comparar el organigrama del año 2005 con el del 2008 se puede constatar el cambio de la Dirección Académica a Vicerrectoría Académica, dando con ello una mayor relevancia al ámbito académico en la institución. Se recogen así las inquietudes de la comunidad

⁶⁴ Los Reglamentos Académicos de la Universidad están detallados en el Capítulo III de este informe.

universitaria en relación a la innovación académica y a los procesos de mejoramiento docente, coherentemente con nuestro Plan Estratégico Institucional. Luego, con el objeto de hacer frente al mejoramiento continuo de la calidad y a la instalación de procesos de planificación y gestión estratégica, la Unidad de Planificación que dependía de la Vicerrectoría Académica, pasa a depender directamente de Rectoría y toma el carácter de Dirección. Con este cambio se da mayor autonomía y relevancia académica para ejercer sus funciones, especialmente para llevar adelante el proceso de evaluación en todos los niveles institucionales.

Tal como se observa en el organigrama, la instancia superior de gobierno universitario es el Directorio, éste se reúne regularmente (al menos dos veces al mes) en reuniones ordinarias y extraordinarias, allí se deciden y resuelven las materias de su competencia que están establecidas estatutariamente, todas estas materias han sido previamente estudiadas por los organismos académicos o administrativos de la institución. Al mismo tiempo, el contacto permanente de la mesa del Directorio⁶⁵ la institución asegura el seguimiento, la continuidad y enlace con la Rectoría y las autoridades.

El Consejo Superior Universitario es el principal organismo académico colegiado de la Universidad, al que le compete formular y sancionar políticas y planes de desarrollo académico, formular y sancionar 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. Por su parte, los Comités 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 formula el plan operativo del Área. Finalmente, los Consejos de Escuela proponen al Área la política de desarrollo de su respectiva Escuela y realizan la programación y evaluación anual-semestral de la Escuela: asesoran además al Director de Escuela en materias que éste presente a su consideración y resuelven las apelaciones de los estudiantes

La generación de instancias de participación es un aspecto esencial de la Universidad y de su Misión, por lo que ha sido un sello permanente en su existencia. Un ejemplo de esto es el Claustro realizado el año 2006, instancia de participación masiva de los estamentos, convocado por el rector entrante en ese momento, el cual concluyó con un documento propositivo, ampliamente difundido. Este documento ha servido de base en discusiones y decisiones posteriores relativas a las materias allí tratadas. Asimismo, en la institución funcionan un sindicato que agrupa a gran parte del personal administrativo y la Asociación de Académicos donde confluyen los docentes de la Universidad.

Las organizaciones estudiantiles son independientes de los órganos de la Universidad y se organizan democráticamente en la forma en que los mismos estudiantes determinen, respetando esencialmente dicho principio de organización de la convivencia.

⁶⁵ La mesa del Directorio está integrada por el Presidente y Vicepresidente del Directorio de la Universidad.

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.

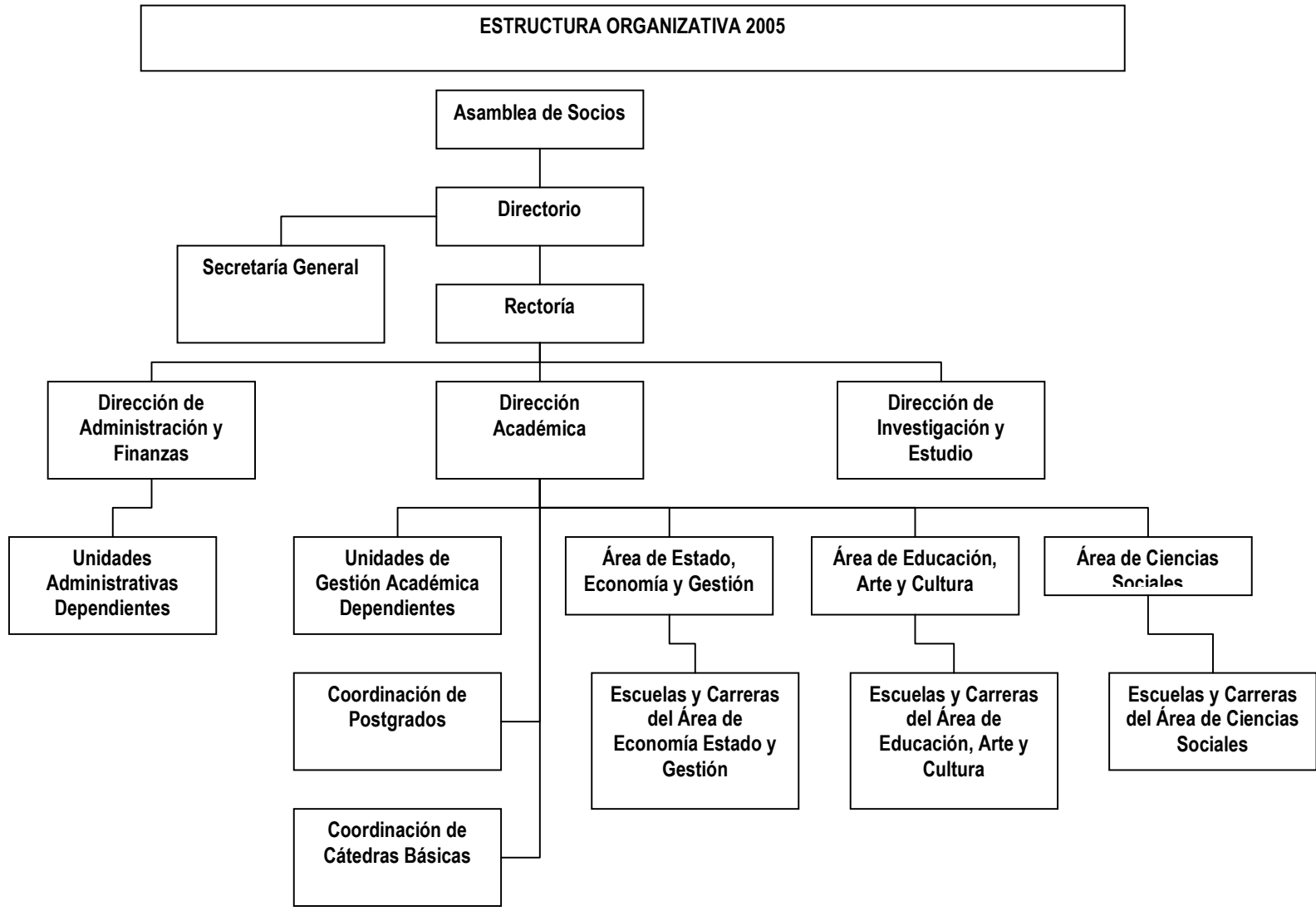
Indicador 3: Coherencia entre la estrategia de desarrollo y la estructura organizacional

La estrategia de desarrollo se basa en la concepción de una comunidad universitaria dialogante, participativa y comprometida con el devenir de la sociedad y de la Universidad, pluralista y profundamente respetuosa de la diversidad, lo que se refleja en instancias de participación regulares en las que cada estamento está representado.

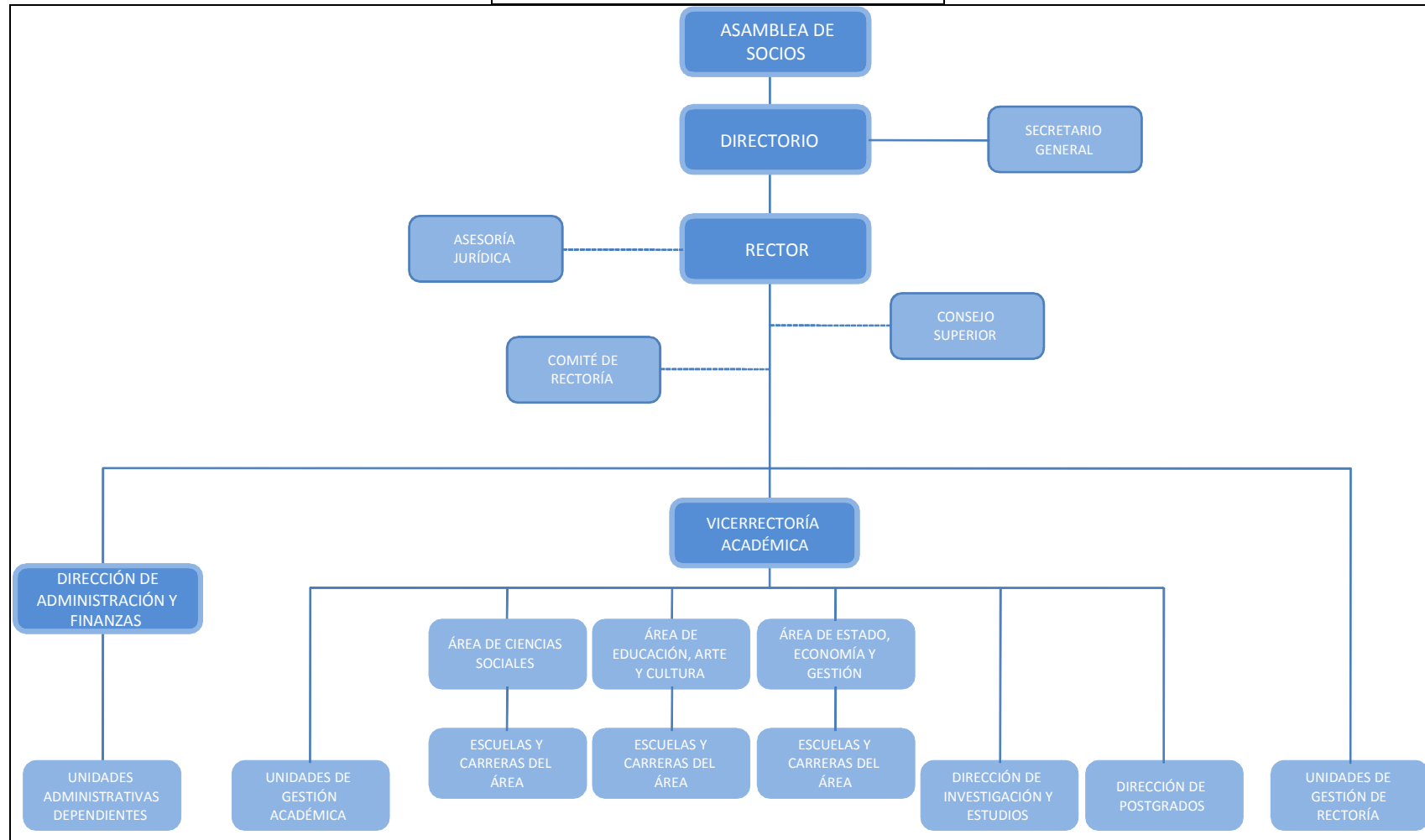
La institución ha crecido orgánicamente conforme a una dinámica que se va adaptando a las necesidades de su evolución. El Directorio, el Consejo Superior Universitario, los Comités Académicos de Área y los Consejos de Escuela, así como las instancias de la autoridad superior (Rectoría, Comité de Rectoría) 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.

Los cambios realizados en su estructura organizacional obedecen a esa dinámica y, al mismo tiempo, responden a los procesos participativos consagrados de los organismos colegiados.

En suma, tal como está establecido en uno de los ejes estratégicos de desarrollo institucional: Fortalecimiento de Estructura y Procesos de Gestión, 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.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 2008



Indicador4: Nivel de aplicación de procedimientos formales

Los *Estatutos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano*⁶⁶ definen los fines y objetivos de la institución, los socios, los órganos de administración, asamblea general, directorio, autoridades unipersonales de la Universidad (Rector, Vicerrector, Director de Administración y Finanzas⁶⁷, Secretario General), 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, Comité Académico de Área, Directores de Área, Consejos de Escuela y Directores de Escuela, personal académico y organizaciones de estudiantes⁶⁸. Adicionalmente, existe una serie de reglamentos específicos relacionados con unidades o instancias particulares⁶⁹: Biblioteca, (Clasificación Académica, Concursos de Profesores y Ayudantes, Reglamento de Ayudantes), Reglamento Estudiantil, Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, entre otros. Este año ha sido aprobado por el Consejo Superior Universitario y el Directorio el reglamento de carrera académica ya mencionada en el capítulo IV.

Por otra parte, el Manual de Procedimientos⁷⁰ de la Universidad, describe las tareas y funciones de las unidades administrativas, rige desde el año 2005 y es el referente del quehacer de estas unidades.

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:

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.

⁶⁶ Ver Estatutos. En Anexos.

⁶⁷ Debe observarse que el Director de Administración y Finanzas por estatutos depende, en última instancia del Directorio. Como se trata de un organigrama operativo se ha fijado su relación y coordinación con Rectoría.

⁶⁸ Ver “Reglamento Orgánico Universidad Academia de Humanismo Cristiano”, Anexos.

⁶⁹ Ver “Reglamentos Específicos”, Anexos.

⁷⁰ Ver “Manual de Normas y Procedimientos Administrativos”, Anexos.

La estructura organizativa responde a las necesidades y a la estrategia de desarrollo de la Universidad.

Existe un ambiente favorable a la participación y al diálogo, reflejado principalmente en las instancias colegiadas existentes.

En cuanto a las debilidades es necesario mencionar todavía un bajo nivel de control en la aplicación del Manual de Procedimientos.

e) Líneas de Mejoramiento

A partir de la debilidad detectada se plantea la actualización y aplicación del Manual de Procedimientos.

Criterio 3: Desarrollo institucional: planificación, evaluación, toma de decisiones. Diagnósticos externos e internos. Desarrollo de sistemas de información.

a) Presentación del estándar

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

b) Existencia de Políticas y Mecanismos formales

Todas las instancias de gobierno universitario cuentan con información pertinente para la toma de decisiones que son, como ya se ha recalcado, coherentes con las orientaciones estratégicas de la Universidad.

Tanto el Consejo Superior Universitario como los Consejos de Escuela, reciben información desde las unidades de gestión administrativa y de gestión académica⁷¹, además de las provenientes del funcionamiento mismo de la docencia.

La Dirección de Planificación y Evaluación es la encargada de planificar, gestionar y controlar los procesos de generación de información para la toma de decisiones, de dirección estratégica y de mejoramiento continuo de la calidad en la institución.

⁷¹ Ver informes de gestión de unidades

La Universidad cuenta con software aplicados para la gestión de la información. El ERP *U+* integra la información de las unidades de Admisión, Secretaría Académica, Registro Curricular y Tesorería. Por su parte, Recursos Humanos utiliza *Payroll*, software especializado en la gestión de personal, remuneraciones y honorarios. A su vez, Contabilidad utiliza el ERP *Softland* el que recibe la centralización de la información de todos los demás software antes mencionados para el registro y el manejo contable y financiero. Para la gestión de Biblioteca, la institución cuenta con el software *Alexandria*.

La Unidad de Informática ha avanzado en trabajar con las unidades académicas en sus requerimientos de información, estructurando los informes pertinentes para la toma de decisiones. Lo anterior ha significado que las unidades de gestión tanto académicas como administrativas, dispongan de la información que es demandada por las carreras y programas y, que al mismo tiempo las unidades académicas puedan obtener la información que necesiten directamente del software aplicado.

Para obtener información del entorno, la Universidad ha realizado y/o contratado estudios atinentes a agencias externas: estudios de mercado a nivel de cuartos medios⁷² y de evolución del mercado de la educación superior⁷³ y cuenta con la información emanada desde el CSE.

Además, la institución realiza todos los años a sus estudiantes de primer año una encuesta que tiene por objetivo identificar las fortalezas y debilidades que ellos detectan⁷⁴. También, producto de la instalación de procesos de acreditación a nivel de carreras, se han realizado encuestas y *Focus Group* más focalizados que sirven de insumo para el diagnóstico interno que se trabaja a nivel de Consejos de Escuela.

De acuerdo a lo señalado la institución cuenta con las políticas y mecanismos y sistemas de información necesarios para su desarrollo.

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

⁷² Durante el año 2007 la Universidad en conjunto con un centro socio, el CERC-UAHC, realizó un amplio estudio acerca del interés y orientación vocacional por la enseñanza superior a nivel de terceros y cuartos medios en la Región Metropolitana.

⁷³ Ver estudios contratados: GEMINES, MORI, CERC-UHAC. En Anexos.

⁷⁴ Encuestas de Estudio de Satisfacción Estudiantes Primer Año 2005, 2006 y 2007. En Anexos.

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

La Unidad de Planificación, Desarrollo y Crecimiento dependiente de la Vicerrectoría Académica, en el año 2007 pasa a depender jerárquicamente de la Rectoría y adquiere el grado de Dirección, sus funciones centrales son las que se identifican y precisan a continuación:

- Análisis de las grandes tendencias de la Educación Superior y de las carreras existentes en términos de alumnos totales, de su composición, de carreras y programas, del mercado laboral y de las características socio-económicas del alumnado. Esto comprende estudios más específicos según áreas de conocimiento y ejercicio profesional. Estos análisis deben ayudar a la toma de decisiones más estratégicas de la Universidad, en los siguientes términos:
 - estudios y sistematización de información pertinente sobre el medio universitario y carreras
 - evaluación desde la perspectiva de la empleabilidad de nuevas carreras u otros programas académicos.
 - formulación de alternativas estratégicas de crecimiento en carreras o áreas de conocimiento o profesionales.
- Fortalecimiento y apoyo a los procesos de planificación institucionales, tanto de sus unidades centrales como de las carreras. Ello involucra asumir las siguientes tareas:
 - generación e incentivo de propuestas acerca de los tipos de información estadística y cualitativa a producir por la Universidad.
 - apoyo en los procesos de acreditación institucional y por carreras.
 - apoyo a la implementación de planes de desarrollo estratégico a nivel de carreras
 - gestión, apoyo, seguimiento y control de los planes operativos anuales.
 - identificación de ámbitos de mejoramiento de las unidades de gestión y académicas de la Universidad
 - activación de procesos de socialización de información.

La Dirección de Planificación y Evaluación es fundamental en el proceso de conducción de la planificación estratégica institucional, a ella le ha correspondido liderar el proceso 2006 – 2010 y coordinar los procesos de creación del Plan Estratégico 2011 – 2015. Además, evalúa el resultado de la aplicación de los planes operativos anuales, del Plan Estratégico Institucional y aporta con los insumos necesarios para la toma de decisiones de las instancias de gobierno universitario.

La Dirección de Planificación y Evaluación (DPE) ha venido trabajando con cada unidad académica en la construcción de un número de indicadores adecuados que contribuyan a la

toma de decisiones eficiente e informada por parte de las autoridades pertinentes. El diseño implica que en los meses de abril y agosto, los Directores de Escuela y las autoridades académicas deben contar con información básica emanada de cada unidad de gestión acerca de sus estudiantes. De ello se deduce que la DPE ha tenido, en suma, un grado de incidencia importante en la Dirección estratégica que guía a la Universidad.

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

La Universidad definió los lineamientos estratégicos para el período 2001-2005 reflejados en el documento respectivo⁷⁵. Posteriormente, producto de su aprendizaje y junto con el primer proceso de acreditación, desarrolla el Plan Estratégico 2006-2010, en que se explicitan los objetivos y metas estratégicas para el período.

Como se ha señalado, el Plan Estratégico tiene tres ejes: Fortalecimiento y diversificación de la propuesta académica; Fortalecimiento de la estructura institucional y de los procesos de gestión; y Desarrollo de la visibilidad y proyección institucional. Cada uno de estos ejes, cuenta, a su vez, con estrategias definidas, objetivos y metas, indicadores, responsables y calendarización. Esto nos ha permitido ir evaluando el grado de cumplimiento de nuestros propósitos para el periodo. Paralelamente, se está trabajando en la elaboración de los planes estratégicos de las Áreas y Escuelas, así como también de las unidades de gestión; al respecto, la Biblioteca ya cuenta con su propio plan estratégico para el periodo 2006-2010.

El Plan Estratégico Institucional es la base de las iniciativas del Directorio, Rectoría, Vicerrectoría Académica y Dirección de Administración y Finanzas. Además, es usado como referencia habitual al construir el plan operativo anual de cada carrera. A través de este proceso los directivos conocen y manejan el Plan Estratégico.

El proceso de creación de planes estratégicos por Área, Escuelas y Carreras, se ha ido instalando paulatinamente, situación que se ha visto favorecida por los procesos de acreditación de carreras, como ocurre, por ejemplo, en el caso de Educación. En la medida que se avance en estos procesos y dado que la mayoría de las Escuelas tienen una sola carrera de pregrado, estos planes estratégicos se concretarán en el corto plazo. Luego y junto con su proceso de fortalecimiento, las Áreas avanzarán en ese mismo sentido.

Si bien el Plan Estratégico institucional existe, es usado y evaluado aún no se han desarrollado los planes estratégicos de las áreas y es incipiente el proceso de planes estratégicos de las carreras.

⁷⁵ Lineamientos Estratégicos, 2001 – 2005. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Informe Autoevaluación 2005. En Anexos.

Indicador 3: Grado de cumplimiento del Plan Estratégico

La Rectoría junto con el Vicerrector Académico, el Secretario General, el Director de Investigación y Estudios, el Director de la Jornada Vespertina, el Director de Finanzas y los Directores de Área, realizan reuniones regulares para analizar la marcha de la institución y observar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como coyunturas propias del funcionamiento de la Universidad.

La Dirección de Planificación y Evaluación realiza un seguimiento permanente y una evaluación anual del nivel de logro de los objetivos y metas. En esa perspectiva, se han llevado a cabo dos evaluaciones del Plan Estratégico, los años 2006 y 2007.

En términos generales, se puede sostener que, a la fecha, el grado de avance que ha alcanzado el Plan Estratégico en sus distintos componentes ha sido desigual, ello obedece a las prioridades que la institución ha ido definiendo. En efecto, se corrobora que en algunas áreas, como infraestructura, Biblioteca, Comunicaciones, Dirección de Asuntos Estudiantiles hay avances, reseñados en la evaluación antes mencionada da cuenta de estos avances en forma detallada.

Asimismo, existe un FODA institucional que fue parte de la construcción del Plan Estratégico. Este se revisa anualmente para evaluar su evolución y actualizar los aspectos que lo requieran. En su elaboración, este año, ha participado la Comisión General de Acreditación junto a la Dirección de Planificación y Evaluación.

Por lo señalado, se puede establecer que hay un razonable nivel de cumplimiento del Plan Estratégico, lo que permite la concreción del proyecto institucional.

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

A partir del año 2002 se iniciaron los procesos de planificación operativa anual en la que participan las unidades académicas y administrativas, este proceso fue articulándose paulatinamente con las orientaciones estratégicas institucionales. En la actualidad, todas las unidades académicas y de gestión presentan cada año su Plan Operativo, a través de este instrumento las unidades académicas explicitan sus objetivos estratégicos para el mediano plazo y los objetivos generales y específicos para el año en curso. Adicionalmente, 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.

Por su parte, las unidades de gestión, a través de este proceso, presentan su plan de trabajo acorde a sus objetivos de desarrollo y que, por cierto, son coherentes con los objetivos institucionales, esto ha permitido ir generando una cultura de planificación y evaluación.

Estas planificaciones son evaluadas por Rectoría y Vicerrectoría Académica, apoyados por sus respectivos órganos técnicos. Esta evaluación es informada al Consejo Superior Universitario y es un insumo del presupuesto institucional.

Se han realizado evaluaciones anuales de los POAs los años 2006 y 2007. Este año, la Dirección de Planificación y Evaluación realiza un seguimiento del nivel de cumplimiento semestral.

En conclusión, los POAs constituyen el principal insumo para incorporar al presupuesto institucional aquellas actividades adicionales planificadas por las carreras, existe un alto nivel de implementación de los mismos y hay un seguimiento continuo de su implementación.

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

Los Planes Operativos Anuales⁷⁶ presentados por las unidades académicas recogen explícitamente algunas de las metas contenidas en el Plan Estratégico Institucional, sobre todo en lo referido a la docencia: las unidades presentan actividades, indicadores, fechas y responsables para, por ejemplo, dar cuenta del mejoramiento de la retención de estudiantes por factores académicos; seguimiento anual del cumplimiento de los POAS, entre otros.

Es el instrumento más importante para la gestión académica, debido a que incorpora las grandes áreas de desarrollo de ella: docencia, publicaciones, investigación, extensión, servicios y difusión. Recoge las iniciativas de las unidades para el año en curso.

Los POAs, además, son analizados por el Comité de Rectoría, con apoyo de la Dirección de Planificación y Evaluación, para su evaluación y posterior aprobación. A partir de ello, se hacen los ajustes necesarios en el presupuesto anual.

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

⁷⁶ Ver POAS 2006, 2007, 2008

d) Principales fortalezas y debilidades del criterio

Se cuenta con un Plan Estratégico 2006 – 2010, el cual es monitoreado permanentemente y evaluado anualmente⁷⁷ con el objeto de observar su aplicación y realizar los ajustes y cambios que se estimen pertinentes. La evaluación permanente y continua del Plan Estratégico ha permitido mejorar la información que sirve de base para la toma de decisiones, principalmente en cuanto a calidad y oportunidad.

En la planificación operativa se recogen ciertos objetivos estratégicos contenidos en el Plan, además, sirve de insumo para el proceso presupuestario y constituye una fortaleza para la gestión institucional.

Entre las debilidades se pueden mencionar:

Las áreas y escuelas aún no tienen Plan Estratégico, como tampoco la totalidad de las unidades de gestión.

Los sistemas computacionales utilizados por las unidades de gestión funcionan adecuadamente, pero no están suficientemente concatenados.

e) Líneas de Mejoramiento

La Unidad de Informática está trabajando con miras a generar un sistema de información integrado. Su preocupación central es articular los distintos subsistemas de gestión de la información (académico, administrativo y financiero) para facilitar la gestión.

Lograr que todas las áreas y escuelas desarrollen sus planes estratégicos. Estos deben ser construidos con participación de todos los estamentos involucrados y difundidos ampliamente para su aprobación.

Instalación de una cultura organizativa orientada al mejoramiento continuo de la gestión.

⁷⁷ Evaluación Plan Estratégico años 2006, 2007. Anexos.

Criterio 4: 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 Universidad reconoce que la idoneidad de los docentes es un aspecto sustancial en el proceso formativo de los estudiantes. Al mismo tiempo, se debe propender a la profesionalización de las personas dedicadas a los servicios de apoyo a la docencia. Como procedimiento acorde con esa calidad se ha establecido la concursabilidad de los cargos académico-docentes y de los cargos administrativos, privilegiando la promoción interna de sus funcionarios.

El *Reglamento de Concurso para Profesores y Ayudantes*⁷⁸, es el instrumento que establece el mecanismo de la concursabilidad de los cargos académico-docentes. Para la selección y reclutamiento de docentes se conforma una Comisión que estudia los antecedentes de los postulantes y determina la(s) persona(s) seleccionada(s). Le corresponde a cada unidad académica construir el perfil de los académicos requeridos, enfatizando aspectos relativos a la idoneidad del docente, su experiencia directa en el tema del concurso, los estudios formales que presenta y la productividad académica ligada al tema del curso a impartir (publicaciones e investigaciones).

En resumen, se puede decir que existen 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
- 4) Niveles de satisfacción de los funcionarios con la institución

⁷⁸ Ver “Reglamento de Concurso para Profesores y Ayudantes”. Anexos.

Indicador 1: Aplicación de mecanismos de selección y contratación

Como ya se señaló anteriormente, entre los reglamentos de la Universidad se encuentra el de concurso académico y ayudantes. En ese contexto, la concursabilidad de los cargos académicos transparenta el proceso de selección de docentes y busca elevar el nivel de calidad de la docencia de modo de producir un efecto directo en los estudiantes.

En general, la rotación del personal académico es muy baja, y la incorporación –vía concurso- de nuevos académicos se ajusta a las demandas asociadas a los requerimientos de la docencia generados por creación de nuevas cátedras o el retiro de los docentes.

Para el proceso de incorporación de personal administrativo, la unidad de recursos humanos realiza un llamado a concurso interna y externamente. El perfil del postulante está contenido en el descriptor de cargo correspondiente. Este último año se terminó la actualización y creación (en caso de ser necesario) de los descriptores de cargo. Este trabajo está contenido en la propuesta para la revisión de la escala de sueldos, documento que incorpora un mecanismo objetivo para la incorporación de nuevos cargos a la escala de sueldos de la institución. Cabe destacar que este trabajo fue realizado por una comisión donde estuvieron representados la Dirección de la Universidad (Rectoría y Dirección de Administración y Finanzas) y los trabajadores.

Por otra parte, a principios de 2008, la Universidad tomó la decisión de contratar a todos los trabajadores subcontratados de empresas que ofrecían servicios externos, ello a pesar del mayor costo que esto significa, pero que, por decisión de la institución, rompe con la inequidad que existía entre menores rentas para los trabajadores subcontratados respecto de los funcionarios de la Universidad. Esto benefició a 15 personas que se desempeñan en labores de aseo.

De esta manera, la institución reconoce que los mecanismos de selección y contratación utilizados son conocidos, respetados y valorados.

Indicador 2: Dotación académica y administrativa

El total de funcionarios de la institución se desagrega en dos grandes grupos: personal académico y administrativo. La Unidad de Recursos Humanos dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas es la encargada de aplicar los procesos de gestión atinentes: selección, contratación, capacitación, bienestar, entre otros.

Tal como se muestra en el cuadro N° 4, la planta se ha ido ampliando conforme a los requerimientos del quehacer institucional. De esta manera, la planta académica contratada se ha incrementado en más de un cincuenta por ciento (38 académicos adicionales sobre un

total inicial de 73) en el periodo 2005-2008. Por su parte, el personal administrativo aumentó el año 2008 producto de la decisión de contratar al personal de aseo que hasta el año anterior dependía de una empresa externa⁷⁹ y, al mismo tiempo, la contratación de algunos cargos que hasta el año anterior se desempeñaban a honorarios.

Cuadro N° 4: Número de funcionarios, 2005 - 2008				
	2005	2006	2007	2008
Docentes contratados por tipo de jornada:				
Jornada completa	22	20	27	29
3/4 de jornada	9	13	13	16
Media jornada	38	36	41	62
1/4 de jornada	4	8	7	4
Académicos contratados	73	77	88	111
Docentes honorarios	346	376	399	371
Personal administrativo según dependencia:				
Rectoría	6	9	13	14
Vicerrectoría Académica	21	24	25	25
Dirección de Administración y Finanzas	48	47	46	70
Otros	21	20	22	25
Total administrativos	96	100	106	134
Número de funcionarios	515	553	593	616

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

De acuerdo a la experiencia de funcionamiento, el personal administrativo y académico satisface las demandas de la institución.

Indicador 2: Utilización de mecanismos de evaluación, promoción y perfeccionamiento

En relación a la evaluación del personal académico, desde el año 2001 existe una evaluación obligatoria del desempeño docente que es parte integral de la política de aseguramiento de la calidad en la formación de sus estudiantes. Este procedimiento fue actualizado en el Reglamento de Evaluación Docente del año 2004, en el que se precisan las evaluaciones que deben aplicarse al final de cada semestre por parte de distintos actores, incluyendo: los directores de Escuela, los estudiantes y la autoevaluación.

Con respecto a la promoción y perfeccionamiento del personal académico, la Universidad dispone de un sistema de estímulos que posibilitan el desarrollo de sus académicos en los ámbitos de la formación de postgrado, publicaciones e investigación y asistencia a

⁷⁹ El total de funcionarios contratados fue de 14,

congresos y seminarios, entre otros. El perfeccionamiento académico es un aspecto relevante y, para ello, se han establecido algunos mecanismos que son detallados en el acápite de docencia de pregrado.

Por su parte, la necesidad de contar con un sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo fue un tema discutido en el Claustro 2006. La actualización de los descriptores de cargo como instrumento base de evaluación es un avance en ese sentido.

La política institucional ha sido apoyar a los trabajadores de la Universidad y de los Centros socios, sus hijos y cónyuges, en la realización de los programas académicos que ofrece la Universidad. Este apoyo, en el caso de los trabajadores de la Universidad, se traduce en becas de hasta un 75%. De esta manera, en los últimos años (desde el 2005) 16 funcionarios han cursado estudios de pregrado y 9 académicos programas de magíster de la Universidad.

Cuadro N° 5: Rebaja de aranceles				
	Pregrado	Postgrado	Doctorado	Otros
Funcionarios	75%	75%	75%	75%
Cargas funcionarios	50%	50%	50%	50%
Profesores a honorarios	50%	50%	50%	-
Cargas profesores a honorarios	50%	50%	50%	-
Funcionarios centros	75%	75%	75%	75%
Cargas funcionarios centros	50%	50%	50%	50%
Ex alumnos	50%	30%	30%	30%

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

El cuadro anterior ilustra, a través de los porcentajes de rebaja de aranceles, el compromiso de la Universidad de promover el perfeccionamiento de sus trabajadores y su familia.

Indicador 3: Niveles de satisfacción de los funcionarios con la institución

El nivel de satisfacción de los funcionarios con la institución se constató en la encuesta que ellos realizaron para efectos de su participación en el Claustro 2006. En ese momento, un 82% de ellos afirmó que su trabajo le produce mucha satisfacción, este porcentaje fue confirmado en la encuesta que este año hizo la institución. En esta línea, un porcentaje similar (80%) de funcionarios se siente escuchado por sus jefes, un 65% se siente respetado, consideran que el horario de trabajo es el adecuado (81%), el clima laboral es evaluado con nota 5,4 y, asimismo, el grado de identificación que sienten con la institución es alto: obtuvo una calificación 6,1 en una escala de 1 a 7.

Con respecto a los beneficios que la Universidad presta a sus funcionarios, en el año 2006, dos tercios de los trabajadores consideró que estos eran deficientes y no los tenían claros. A

partir de estos antecedentes la institución realizó las acciones correspondientes: contrató un profesional para hacerse responsable del tema, de esta manera se precisaron y aumentaron los beneficios y además se trabajó en su difusión. Es así como en la encuesta de este año sólo un 40% de los trabajadores los consideró deficientes y más de la mitad de ellos declara conocerlos.

Respecto al nivel de las remuneraciones, los funcionarios durante la discusión de este tema en el Claustro 2006, solicitaron a la Rectoría la conformación de un equipo con representantes de la Dirección de la Universidad y de los trabajadores para que estudiara y propusiera una nueva escala de remuneraciones atendiendo a las rentas de mercado. Esta Comisión trabajó durante el año 2007 y parte del 2008, logrando una actualización de los descriptores de cargo, el diseño de un modelo para la objetivación de las asignación de un nivel de remuneraciones en base al aporte que cada cargo realiza a la institución; proponiendo una nueva escala de sueldos que considera las diferencias con el mercado y reasigna los niveles salariales de acuerdo a los cargos establecidos en ella.

En general, la institución presta atención a los aspectos que los trabajadores consideran importantes para su desarrollo y realiza acciones tendientes a mejorarlos.

d) Principales fortalezas y debilidades del criterio

Entre las fortalezas se pueden destacar las siguientes:

El alto grado de compromiso de sus trabajadores con el proyecto educativo.

Existe una gran estabilidad laboral, tanto entre los académicos como en el personal de servicios de apoyo a la docencia.

La aplicación de los mecanismos de evaluación del desempeño académico permite tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la docencia.

Entre las debilidades se puede indicar que:

Falta de una carrera funcionaria para el personal administrativo.

Se requiere reconvertir profesores honorarios a profesores de jornada.

e) Líneas de Mejoramiento

Es necesario seguir avanzando en la construcción de instrumentos y políticas para la elaboración de la carrera funcionaria que considere: un sistema de evaluación del desempeño y un programa de capacitación y desarrollo acorde a los requerimientos institucionales, entre otros. En ese sentido, la revisión de los descriptores de cargo y la construcción de un sistema de evaluación por puntos de los cargos (*point rating*), contenido en la propuesta de escala de sueldos recién presentada, forma parte de la carrera funcionaria para administrativos.

Avanzar en la reconversión de profesores a honorarios en jornadas docentes, desarrollar actividades para la mantención del grado de identificación que tienen académicos y funcionarios con la Universidad, fortalecer las políticas de capacitación para todo el personal de la Universidad. Implementar la carrera académica de acuerdo al Reglamento de Carrera Académica. Avanzar y sancionar la política de carrera funcionaria.

Criterio 5: 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 de acuerdo a 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) Información de Biblioteca
- c) Laboratorios de computación

Indicador 1: Infraestructura

En el periodo 2001 – 2005 la Universidad realizó un esfuerzo significativo para el mejoramiento de su infraestructura y servicios académicos, concretando la compra de su actual sede ubicada en la comuna de Providencia. Esto permitió habilitar salas de clase, servicios de biblioteca, laboratorios, oficinas y otros espacios requeridos para la docencia. Posteriormente, el Directorio aprobó la compra de tres casas en la esquina sur-oriente de avenida Condell con Ricardo Matte Pérez, con miras a la construcción -por etapas- de un nuevo edificio⁸⁰, conforme al crecimiento real de los estudiantes. La Universidad cuenta con una pre-aprobación de financiamiento bancario para la construcción señalada, la que está sujeta a la negociación de un cambio en el plano regulador por parte de la Dirección de Obras de la comuna de Providencia.

La cantidad de metros cuadrados construidos a la fecha ha significado un incremento de casi dos mil quinientos metros cuadrados, un 22% de aumento con respecto al año 2005.

	2005	2006	2007	2008
M ² de Terreno	8.932	8.932	9.643	10.980
M ² Construidos	11.232	11.232	11.633	13.707
Número de Alumnos pregrado diurno	2.121	2.360	2.492	2.636
M ² de terreno por alumno	4,2	3,8	3,9	4,2
M ² construidos por alumno	5,3	4,8	4,7	5,2

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas, julio 2008

Por otra parte, a finales de 2007, en el campus Brasil, para instalar las nuevas carreras de Teatro y Música y dar cabida al aumento de la carrera de Danza, se arrendó una propiedad de 1.338 mts² en Huérfanos con Cienfuegos, en su interior se construyó un salón de 280 mts² con 4,5 metros de altura útil, habilitado con graderías retráctiles para 200 personas, divisible en dos salas de baile. En esa propiedad se habilitaron, además, dos salones para el uso de las carreras de Teatro y laboratorios especializados con variados instrumentos para las carreras de Música. También se habilitó un nuevo laboratorio de computación y una biblioteca para el uso de alumnos y docentes.

⁸⁰ A principios de 2007 se compró una cuarta propiedad con lo que el terreno disponible alcanzó a 2.778 mts². La construcción señalada corresponde a un edificio de cuatro pisos con dos subterráneos, cuya superficie total sería de 9.500 mts² aproximadamente.

Para estudiar y proponer el necesario crecimiento del Campus Brasil para acoger las nuevas matrículas proyectadas para el año 2009 y el crecimiento, en general, de la Universidad, la Rectoría procedió a formar una “Comisión de Infraestructura”⁸¹. A dicha comisión se le encargó, además, estudiar la desconcentración de algunas carreras existentes en Condell, para ser trasladadas al Campus Brasil. Con esto se cambia una tendencia reactiva por una propositiva en la política de infraestructura.

Por otra parte, a fines de 2007, en el Campus principal se efectuaron ampliaciones en las dependencias del Casino, lo que significó un incremento de un 78% de espacio útil para uso de la comunidad. Se techó, iluminó y se puso cerámica al piso, en una superficie de aproximada de 300 mts² del patio existente contiguo al edificio de Rectoría, con ello se logró un espacio más acogedor para la estadía y uso de los estudiantes y de la comunidad, en general. Al mismo tiempo, se techó e iluminó el pasillo del acceso principal de la Universidad.

Para responder a las necesidades de espacios deportivos y recreativos, la institución ha efectuado convenios de arriendos para satisfacer el desarrollo de las distintas disciplinas deportivas demandadas por los estudiantes, cuadruplicando la cantidad de horas mensuales de arriendo en este último tiempo.

En resumen, la institución se ha preocupado de dar respuesta a las necesidades de mayor infraestructura acorde al crecimiento de la Universidad y a las necesidades de atención y comodidad de los alumnos, académicos y funcionarios.

Indicador 2: Información de Biblioteca

En cuanto a la evolución de los indicadores de Biblioteca, se ha producido un importante avance con respecto a la acreditación anterior. El incremento en el número total de volúmenes y títulos por sobre la tasa de matrícula, ha permitido aumentar el total de títulos por alumno, mejorar el número de suscripciones a revistas nacionales e internacionales y a bases de datos⁸², e incrementar el total de préstamos anuales en un 29% respecto de fines de 2004, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

⁸¹ Esta Comisión está integrada por Marcelo Garrido, Geógrafo de la Escuela de Historia; José Piga, Arquitecto externo de la Universidad; Gerardo Torres, Coordinador del Ciclo Vespertino; Marcelo Nilo, Director de la Escuela de Danza; Alberto Rodríguez, Director de Administración y Finanzas; Carmen Espinoza, Secretaria General y Juan Ruz, Rector.

⁸² La Biblioteca cuenta actualmente con cinco bases de datos académicas (referenciales y texto completo) en inglés y español, esto se traduce en un aproximado de 5.000 títulos de revistas del área de las ciencias sociales, accediendo a contenido actualizado de las más importantes publicaciones a nivel mundial.

Cuadro N°7: Indicadores de Biblioteca (2005 – 2007)			
	2005	2006	2007
Volúmenes	43.275	47.274	49.300
Títulos	21.696	23.960	25.985
Títulos por alumno	10,2	10,2	10,4
Ingreso de revistas por año	68	147	147
Títulos de revistas suscritas (nacionales e internacionales)	21	33	33
Préstamos anuales	n/d	62.517	66.586
Tasa de préstamos por estudiante		26,5	26,7

Fuente: Biblioteca

En términos de inversión real en material bibliográfico, el porcentaje de aumento de inversión real del período 2005 – 2008 es de un 36%. Este hecho da cuenta de la determinación con que nuestra institución está asumiendo los desafíos planteados en el proceso de autoevaluación anterior, las recomendaciones de la CNAP y las evaluaciones de los estudiantes.

Cuadro N° 8: Inversión anual en material bibliográfico (2005 – 2008)					
	2005	2006	2007	A julio de 2008	Total del periodo
Inversión anual (U.F.)	1.436	1.228	1.695	1.955	6.314

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

El aumento de un 65% de la infraestructura de Biblioteca en el periodo, desde 428mts² a 710 mts², se destinó principalmente a salas de trabajo, salas de lectura silenciosa y a la habilitación de un espacio para multimedia. También se aumentó el número de computadores a disposición de los estudiantes para utilizar el motor de búsqueda de Biblioteca, edificio que además hoy cuenta con conexión wi-fi.

En el campus Brasil se remodelaron los espacios para implementar una biblioteca especializada para las carreras de arte. Se dotó de computadores de búsqueda, de sala de lectura y videoteca.

En síntesis, la infraestructura y el equipamiento con que hoy cuenta la Biblioteca son los adecuados, faltando aumentar el número de volúmenes.

Indicador 3: Laboratorios de computación

Dentro de los objetivos del Plan Estratégico 2006 – 2010 está el incremento en un 40% de la dotación y equipamiento de los laboratorios de computación al servicio de los estudiantes. En los últimos tres años se ha incrementado en un 70% el total de computadores disponibles para uso de los alumnos, pasando de un computador por cada 20 estudiantes a uno por cada 13, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 9: Computadores para uso de estudiantes y destinados a la docencia (2006 – 2008)			
	2006	2007	2008
Computadores para uso de estudiantes	117	159	199
N° de alumnos pregrado diurno	2.360	2.492	2.636
N° de alumnos por PC	20,2	15,7	13,2
N° de Laboratorios	8	8	14
Superficie Construida (en mts ²)	650	650	788
N° Computadores para la docencia	115	157	168

Fuente: Unidad de Informática

En este cuadro queda de manifiesto la voluntad de la Universidad de mejorar la infraestructura dedicada a apoyar los procesos pedagógicos de los estudiantes, ya que se aumentó el número de laboratorios y la superficie construida, como asimismo el número de computadores destinados a la docencia. Esto incluye la habilitación de un nuevo laboratorio de computación en el Campus Brasil.

Si bien se han hecho esfuerzos por aumentar el número de computadores para uso exclusivo de los estudiantes, a juicio de ellos, estos aún no son suficientes.

d) Principales fortalezas y debilidades del criterio

Entre las principales fortalezas se puede señalar que:

La decisión de la institución de invertir en infraestructura ha significado mejoras en los espacios para uso de docencia, de necesidades administrativas y de apoyo, así como de servicio a los estudiantes. El mejoramiento del edificio donde funciona Biblioteca tanto en infraestructura, en material bibliográfico (cantidad y variedad), así como en otros servicios que allí funcionan (bases de datos, catálogo, sistema de reservas y renovación en línea, por ejemplo), como el incremento en el número de laboratorios, la cantidad de computadores destinados a la docencia y al uso de los alumnos, constituyen un mejoramiento en la infraestructura y equipamiento para el apoyo a la docencia.

Entre las debilidades se puede indicar que:

Es necesario mejorar la articulación con las carreras para organizar su demanda y realizar compras de material bibliográfico proporcionales por Área, para ello se requiere la elaboración de un plan de implementación consistente.

e) Líneas de Mejoramiento

Elaboración de un plan de desarrollo de la infraestructura de la Universidad con un horizonte de 5 años; que considere el desarrollo académico de la Universidad y además las necesidades de crecimiento de las unidades de servicio.

Elaborar un procedimiento para mejorar la articulación de la demanda de material bibliográfico de las carreras.

Criterio 6: 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, en 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 que reporta, en última instancia al Directorio, tiene por función la adecuada administración de nuestros recursos, atendiendo a las necesidades tanto de las unidades como generales de la institución, en función de los objetivos estratégicos y nuestra Misión, Visión y valores institucionales. No obstante lo anterior, las decisiones se toman en forma colegiada, entre el Directorio, Rectoría, el Consejo Superior Universitario y la Dirección de Administración y Finanzas.

Las políticas institucionales de Administración y Finanzas se pueden resumir en:

- Elaboración del presupuesto y control de los recursos institucionales.
- Participación en la asignación y uso de los recursos de la Institución.
- Desarrollo de la infraestructura universitaria conforme a los requerimientos académicos e institucionales.
- Proposición de estructura de aranceles anuales.
- Revisión permanente del sistema de remuneraciones atendiendo al mercado y a los recursos disponibles.
- Estudio de factibilidad financiera para la apertura de nuevos programas, previa aprobación académica del proyecto.
- Generación de espacios de desarrollo y participación del personal de la institución, en un clima de respeto, armonía y seguridad laboral.
- Dar facilidades para el ingreso a la Universidad de trabajadores del Sector Público y de sus respectivas cargas familiares.

- Implementar la entrega de beneficios a los estudiantes y a las iniciativas que apuntan a su desarrollo personal y académico.
- Mantener la equidad en el acceso y permanencia de los estudiantes en la Universidad, considerando razonablemente aspectos académicos y económicos.

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 de estudiantes

A continuación se analizan en detalle

Indicador 1: Excedente institucional

Para la consolidación de nuestro proyecto institucional es necesario contar con excedentes que permitan financiar las inversiones necesarias para el crecimiento y viabilidad de la institución. De esta manera, los excedentes son invertidos en infraestructura, instalaciones y equipamiento y se realizan en base al crecimiento real y a la proyección de la institución. En los últimos tres años el excedente institucional ha estado por sobre el 10%, tal como se indica en el cuadro N° 3, y ha permitido realizar las inversiones necesarias en base a los requerimientos planificados por la institución.

La solvencia financiera de la Universidad, medida por el apalancamiento financiero (*leverage*) es de 1,44 el año 2006 y de 1,41 el 2007, en circunstancias que este mismo indicador para las universidades chilenas supera en promedio el 4,5. Lo anterior nos permite tener un real poder negociador al momento de contratar financiamientos de largo plazo para compra de inmuebles.

Por otra parte, el actual financiamiento de largo plazo está garantizado por hipoteca sólo del inmueble de la casa central (Condell 343), teniendo por tanto bienes raíces en la Plaza Brasil y en Condell 506 disponibles para constituir nuevas garantías.

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

Indicador 2: Políticas de reinversión de excedentes

Los Centros Socios que conforman el Directorio de la Universidad han sostenido desde su fundación una política clara de opción por un desarrollo eficiente, racional y sustentable que sea compatible con la función social (Corporación sin fines de lucro) que es propia de su naturaleza y que se ha autoimpuesto como práctica de la Universidad. La política económica y financiera orientadora se expresa en el no retiro de excedentes, en la inexistencia de *empresas espejo* o de empresas de servicios asociadas a la Corporación.

Las políticas de reinversión apuntan tanto a la compra de bienes inmuebles como a dotar del equipamiento y de los servicios necesarios para el apoyo a la docencia. El cuadro número diez da cuenta de esta situación.

Ítems	2005	2006	2007	2008 (julio)
Bienes Raíces y construcción	188.730		280.355	127.190
Muebles	16.315	8.969	20.515	39.745
Instalaciones	5.481	2.662		11.982
Equipos Computacionales	39.202	31.195	53.617	41.715
Software	5.200	8.872	13.772	2.245
Material bibliográfico	31.042	27.442	35.807	22.777
Total	285.970	79.140	404.065	245.654

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 de la infraestructura necesaria para el crecimiento planificado de la Universidad, el Directorio a comienzos de este año, ha aprobado un proyecto que se venía estudiando desde el año 2007 para la construcción de un nuevo edificio en los terrenos de las calles Condell y Matte Pérez, de aproximadamente 9.500 mts² cuyos planos están a disposición de los pares evaluadores.

Dado el crecimiento de los dos últimos años, ha habido un aumento en salas de clases, oficinas, y espacios para los estudiantes, y de acuerdo a las proyecciones futuras se estima que aún es necesario aumentar en infraestructura a partir del año 2009.

Indicador 3: Presupuestos y flujos de caja

El presupuesto operativo se realiza anualmente, donde parte importante de los gastos han sido previamente aprobados en la planificación operativa anual de las carreras y de las unidades de gestión. Este instrumento permite un manejo adecuado y controlado de los recursos, y la responsabilidad de su preparación recae en la Dirección de Administración y Finanzas, luego, previa discusión con Rectoría y el Consejo Superior Universitario, se somete a la aprobación definitiva del Directorio. Una vez aprobado el presupuesto, se transforma en una herramienta de ejecución y control, observando el desarrollo de las actividades y comparando con los resultados que se van obteniendo mensual y semestralmente. El cuadro siguiente expone un resumen de los presupuestos⁸³ anuales de los años 2005 a 2008:

	2005	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	3.712.083	4.013.814	4.469.968	5.585.036
Otros Ingresos	118.450	424.070	460.532	231.421
Total Ingresos	3.830.533	4.437.884	4.930.500	5.816.457
Total Egresos	3.369.130	4.637.516	4.575.090	5.583.355
Resultado	461.403	(199.632)	355.410	233.102

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

Para una mejor elaboración y desarrollo del presupuesto, la Universidad está avanzando en la implementación de una contabilidad presupuestaria y en la integración de los distintos software administrativo-financieros (tesorería, contabilidad y remuneraciones), lo que permitirá tener información más oportuna y con ello mejorar el control presupuestario.

La Dirección de Administración y Finanzas trabaja permanentemente con 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 Tesorería en forma semanal. Este instrumento contiene los ingresos a 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.

A su vez, el Directorio, por medio de la Comisión de Finanzas y Contraloría, realiza un completo y periódico seguimiento y evaluación del presupuesto y de la gestión financiera de la Universidad.

⁸³ Apéndice N° 11. Síntesis Presupuestos Universidad, 2005 - 2008

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 las 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, equipamiento y aumento de la planta docente y administrativa en base al crecimiento planificado.

En lo coyuntural, la comisión de infraestructura ya aludida, tiene a su cargo explorar otras alternativas de emplazamiento para el crecimiento físico de la Universidad, específicamente se está elaborando un proyecto alternativo a la construcción en Matte Pérez con Condell para trasladar actividades al Campus Brasil, para lo cual se están estudiando las necesidades de arriendo y/o de construcción en esa zona geográfica.

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

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. El cuadro N° 13 da cuenta de estos resultados, que se ilustran en los gráficos 1 y 2.

Cuadro N° 13: Resultados por Áreas, 2005 – 2007 (en miles de pesos de cada año)						
AREA	2005		2006		2007	
	Resultado Variable (M\$)	Resultado después de Costo Fijo (M\$)	Resultado Variable (M\$)	Resultado después de Costo Fijo (M\$)	Resultado Variable (M\$)	Resultado después de Costo Fijo (M\$)
CIENCIAS SOCIALES	1,200,761	507,208	1,599,338	982,299	1,346,316	556,987
EDUCACIÓN, ARTE Y CULTURA	341,627	33,381	404,262	41,914	673,535	180,257
ESTADO, ECONOMIA Y GESTION	346,710	-33,360	307,044	28,217	230,171	-115,715
TOTAL Universidad	1,889,098	507,229	2,310,644	1,052,430	2,250,022	621,529

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

El Área Ciencias Sociales es la que más contribuye a los resultados financieros de la Universidad; por su parte, el Área Educación, Arte y Cultura ha aumentado su margen de contribución en los últimos años, tal como se aprecia en los gráficos que se muestran a continuación:

Gráfico N° 1: Margen de contribución por Área, 2005 – 2007

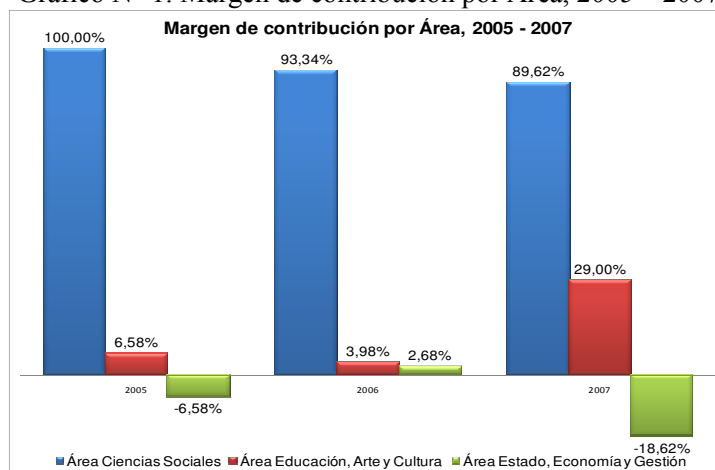
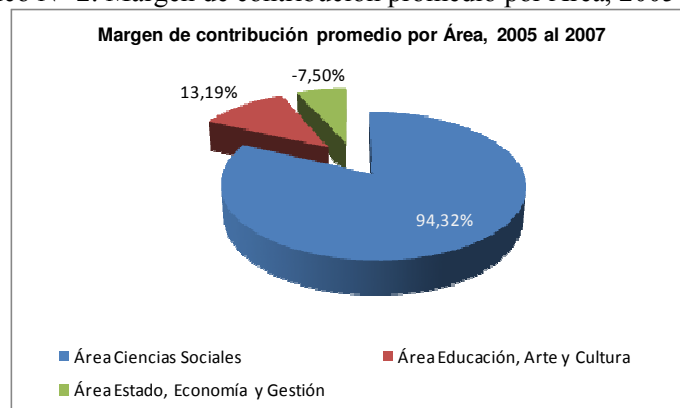


Gráfico N° 2: Margen de contribución promedio por Área, 2005 – 2007



La situación del Área Estado, Economía y Gestión, tomada en conjunto con el diagnóstico acerca de su funcionamiento académico y administrativo motivaron, por lo demás, la decisión tomada por el Directorio a comienzos del 2007 a iniciar un proceso que avanzara en la reestructuración y relanzamiento del Área de Estado, Economía y Gestión, proceso en curso.

En síntesis, existen diferencias en los márgenes de contribución que cada Área hace a la institución. Esta información es relevante para el desarrollo particular de cada una de ellas, para la sinergia entre ellas y para las decisiones adecuadas que debe tomar el nivel central de la Universidad.

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 en gran medida de las matrículas y de los aranceles de sus alumnos y su política sobre el monto de los aranceles es fijar éstos entre los valores más bajos de todas las universidades. Asimismo, el equilibrio presupuestario pasa por un adecuado análisis del costo fijo por alumno⁸⁴ y del número de alumnos necesario para financiar nuestra 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 se mantiene en rangos del 8% sobre los ingresos, parámetro que se usa para los cálculos presupuestarios y de flujos de caja.

⁸⁴ Consideramos aquí el concepto de alumno para efectos financiero-contables, como alumnos regulares que pagan matrícula y arancel durante el año.

Cuadro N° 14: Evolución del costo fijo por alumno, 2005 – 2007 (miles de pesos de cada año)			
	2005	2006	2007
Costo fijo por alumno	374,1	317,6	422,3

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas

Dado que las cifras presentadas obedecen a años contables cerrados, se aprecian diferencias en los costos fijos de cada año, debido a que el número de alumnos varía y a que partidas de gastos, tales como publicidad, proyectos e inversiones, trascienden de un año a otro. Así, el costo fijo unitario promedio por alumno para los tres años⁸⁵ analizados es de M\$ 371,3.

En resumen, la institución cuenta con información fehaciente de los costos fijos por alumno, ello aporta a las evaluaciones financieras de las carreras y para las proyecciones de inversión futura.

Indicador 7: Montos de ingresos por matrícula de estudiantes

Como se ha señalado la política de la Universidad es la de mantenerse entre las que cobran aranceles más bajos, junto con esto los aumentos y descensos relativos en la matrícula, permiten explicar la evolución moderada de los ingresos de la Universidad. Esto está ilustrado en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 15: Evolución del ingreso por inscripciones, matrículas y aranceles, 2005 - 2007 (en miles de pesos de cada año)			
INGRESOS	2005	2006	2007
Inscripciones	13.881	15.994	16.316
Matrículas	330.306	370.785	375.067
Aranceles	3.477.659	4.160.774	4.165.162
TOTAL	3.821.846	4.547.553	4.556.545

Fuente: Dirección de Administración y Finanzas.

⁸⁵ Para el cálculo del costo fijo se utiliza la cifra promedio de los últimos tres años.

El bajo incremento en el monto total de ingresos por concepto de inscripciones, matrículas y aranceles, obedece, además de lo indicado anteriormente, a que el reajuste de los aranceles no supera, en promedio, la variación del IPC.

Esta situación refuerza la política de la Universidad de conciliar un manejo eficiente de los recursos, reinvertir todos sus excedentes, con la intención de otorgar posibilidades reales de acceso a la educación superior a estudiantes con los méritos académicos adecuados y que, sin embargo, pertenecen a sectores socioeconómicos desfavorecidos.

d) Principales fortalezas y debilidades del criterio

En el plano de las fortalezas cabe resaltar:

La Universidad reinvierte sus excedentes en la institución.

Los planes de inversión son elaborados sobre la base de las necesidades que se establecen en la planificación del crecimiento y desarrollo institucional.

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.

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, los planes operativos anuales de las carreras debieran estar analizados y pre-aprobados por las Direcciones de Área para ser incorporados en forma oportuna al presupuesto institucional.

Hay que avanzar en la retroalimentación del control presupuestario a las unidades académicas y de gestión para la oportuna toma de decisiones.

e) Líneas de mejoramiento

Ajustar el ciclo presupuestario como una mejor manera de responder a los procesos de planificación académica.

Dotar periódicamente de información de los centros de costos a cada unidad académica.

5.4. Docencia de Pregrado

Tal como se indicó, cada uno de los criterios definidos por la Universidad tiene sus respectivos estándares e indicadores, tal como se señala en la tabla siguiente:

Criterios definidos por la Universidad	Estándares	Indicadores
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	<i>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</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y conocimiento de propósitos y objetivos institucionales y 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 para la toma de decisiones.
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	<i>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</i>	<ul 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).
Mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje: admisión, docencia, retención, deserción, egreso y titulación de los estudiantes.	<i>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</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de requisitos mínimos de selección y admisión. • Puntaje promedio PSU por carrera. • Promedio NEM por carrera • Tasa total de postulantes matriculados en carreras de pregrado • Perfil de estudiantes nuevos según género, dependencia de establecimiento de origen y comuna de residencia. • Existencia de cátedras orientadas a la nivelación de competencias básicas. • Mecanismos de evaluación de cátedras básicas y cursos de nivelación • Existencia de actividades curriculares de práctica • Mecanismos de evaluación de métodos pedagógicos • Tasa promedio de notas por carreras • Tasa de eliminados por razones académicas según cohorte. • Tasa de deserción por cohorte • Existencia de plataforma e-learning • Número de años promedio de egreso por carrera. • Relación temporal egreso/titulación • Número de titulados por año.
Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, desarrollo y renovación	<i>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</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de políticas, estrategias y planes para el reclutamiento de personal académico • Escala de remuneraciones y honorarios • Evaluación de desempeño académico • Mecanismos de supervisión de cargos académicos • Política de perfeccionamiento académico • Política de desarrollo académico • Política de renovación del recurso humano
Mecanismos de atención y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su progresión y seguimiento	<i>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</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del servicio de asuntos estudiantiles, de bienestar y de apoyo. • Evaluación del servicio de biblioteca • Evaluación del servicio de

	<i>su desarrollo creativo y personal, así como en lo deportivo y recreativo</i>	informática <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación general de los servicios a los estudiantes • Existencia de estudios de seguimiento de egresados. • Nivel de satisfacción de egresados con la formación recibida. • Nivel de satisfacción de los empleadores con los egresados
Utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia	<i>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</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos de investigación financiados con fondos internos y montos. • Número de proyectos de investigación financiados con fondos externos. • Número de docentes y estudiantes involucrados en Núcleos Temáticos de Investigación • Proyectos de investigación y eventos realizados por Centros Socios

La Universidad presenta en esta sección la evaluación de la docencia conducente a título, en cuanto representa el eje central de su acción. Sin perjuicio de ello, aunque no es materia de este proceso de acreditación, la actividad de postgrado también ocupa un lugar importante, así como la investigación que es utilizada como apoyo de la docencia en general.

Se han agrupado en esta sección todos aquellos aspectos vinculados a mecanismos y políticas destinados a asegurar la calidad de la formación ofrecida, establecidos por la CNA. Estos son:

- el diseño y provisión de carreras y programas,
- el proceso de enseñanza aprendizaje,
- la dotación académica,
- las características de los estudiantes y los servicios ofrecidos a ellos, y
- la utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia.

Estos aspectos se adecuaron al quehacer de la Universidad en su proceso de autoevaluación y se tradujeron en los siguientes seis criterios de evaluación, que son la base de esta sección:

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

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

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

Criterio 4: Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, desarrollo y renovación

Criterio 5: Mecanismos de atención y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su progresión y seguimiento

Criterio 6: Utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia

Los criterios proporcionan el marco básico en el que debe entenderse el proyecto institucional y la forma en que se desarrollan los procesos internos de aseguramiento de la calidad.

Para cada uno de estos seis criterios, la institución definió estándares como referentes para establecer su grado de cumplimiento.

Se han establecido para cada uno de los criterios un conjunto de indicadores que permiten dar cuenta del nivel de logro, de su funcionamiento y de su utilización de manera más operacional.

El esquema de análisis y los ámbitos de evaluación aplicados en esta sección son los mismos que los presentados en la introducción de este capítulo, a saber:

- a. Definición del estándar
- b. Existencia de políticas y mecanismos formales
- c. Evaluación de resultados por medio de indicadores
- d. Fortalezas y debilidades por criterio
- e. Líneas de mejoramiento

A continuación se analizan y evalúan en detalle cada uno de los criterios antes mencionados bajo la estructura 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*

Las políticas orientan y los mecanismos son la forma en que ellas se llevan a cabo. En términos de políticas, la Universidad propicia la participación de los distintos organismos colegiados. En ellos, se discuten los lineamientos generales, los que una vez consensuados y sancionados son implementados por las autoridades unipersonales.

La Universidad cuenta con varios mecanismos formales para asegurar que los propósitos y la misión institucional orienten la política de pregrado a distintos niveles, tendientes al logro del estándar deseado. En los párrafos siguientes, se detallan los distintos mecanismos empleados en relación a este criterio.

Una instancia medular en el proceso de orientación de la docencia de pregrado se encuentra radicada en los Consejos de Escuela, lugar donde se identifican, reflexionan y deciden los cursos de acción de las carreras. En los Consejos de Escuela confluyen el cuerpo directivo, académicos y estudiantes, siendo un espacio rico en sus potencialidades y acciones. Dichos Consejos, operan regularmente y en ellos se tratan los más diversos temas vinculados al funcionamiento de la o las carreras y programas. Decisiones tan importantes como el cambio del perfil de egreso o modificaciones en las mallas curriculares, deben ser previamente aprobadas por la entidad superior que es el Consejo de Área y, posteriormente, por el Consejo Superior Universitario. Este último es el encargado de establecer las orientaciones académicas y de revisar las distintas decisiones que se sancionan finalmente en el Directorio.

Por su parte, la Vicerrectoría Académica⁸⁶ 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.

⁸⁶ Ver atribuciones de la VRA en el Capítulo III.

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 y objetivos institucionales y 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 para la toma de decisiones.

A continuación se analizan uno a uno:

Indicador 1: Existencia y conocimiento de propósitos y objetivos institucionales y de las carreras que sirven como elemento orientador para la organización de la docencia de pregrado

En términos documentales, en el Plan Estratégico Institucional se explicita el siguiente objetivo estratégico para la docencia en el período 2006-2010: “*Consolidar el proyecto académico en sus valores esenciales y métodos pedagógicos*”. Para el logro de este objetivo estratégico, se definen tres grandes ejes: Fortalecimiento y diversificación de la propuesta académica, Fortalecimiento de la estructura y procesos de gestión y Desarrollo de la Visibilidad y Proyección Institucional⁸⁷.

En consonancia con lo anterior, el Directorio de la Universidad, en su sesión ordinaria del 9 de enero de 2007, reafirmó dichos lineamientos, 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 sólo en la Región Metropolitana.

Asimismo, a partir de las orientaciones institucionales documentadas y de las exigencias propias de su campo de acción y estudio, las escuelas definen sus objetivos de docencia.

⁸⁷ Ver Plan Estratégico 2006 – 2010 en Apéndice N° 7.

Para determinar el grado de conocimiento que existe de los propósitos y objetivos institucionales y de las carreras como elementos orientadores de la docencia de pregrado, se entrevistó a los Directores de Escuela y Jefes de Carreras quienes señalan conocerlos adecuadamente e indican que los objetivos de sus carreras son claros y coherentes con la misión institucional⁸⁸. Por su parte, la mayoría de los docentes señala que conoce los objetivos de la Universidad (88%) y un porcentaje aún mayor (94,1%) declara conocer los objetivos de su carrera. Más de dos tercios de los docentes los considera claros y bien definidos⁸⁹.

En suma, en relación con el indicador, podemos concluir que existen propósitos institucionales y de carrera claros, coherentes y conocidos por parte de los Directores de Escuela, Jefes de Carrera y docentes.

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

Existe preocupación por buscar coherencia entre propósitos y objetivos institucionales y docencia de pregrado, esto se visualiza en las áreas de conocimiento cubiertas por la Universidad, en los tipos de programas y en la población objetivo atendida.

Para lograr esta coherencia, a partir de la estrategia institucional definida, Escuelas y Áreas, en sus respectivos consejos, recogen las orientaciones de la Misión para establecer sus objetivos y organizar la docencia. A su vez, el Consejo Superior Universitario, en sus reuniones ordinarias, aborda los ámbitos de decisiones estratégicas respecto de los distintos programas⁹⁰, los analiza y transmite al Directorio para su sanción final. Dicho proceso asegura la conexión directa formal entre las Áreas, Escuelas y carreras y las autoridades superiores de la Universidad.

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 docentes⁹¹ 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

⁸⁸ Ver Entrevistas a Directores de Escuela y Jefes de Carrera, en Apéndice N° 8.

⁸⁹ Ver resultados de Encuesta a Docentes en Apéndice N° 8

⁹⁰ Ver actas del Consejo Superior Universitario en Anexos.

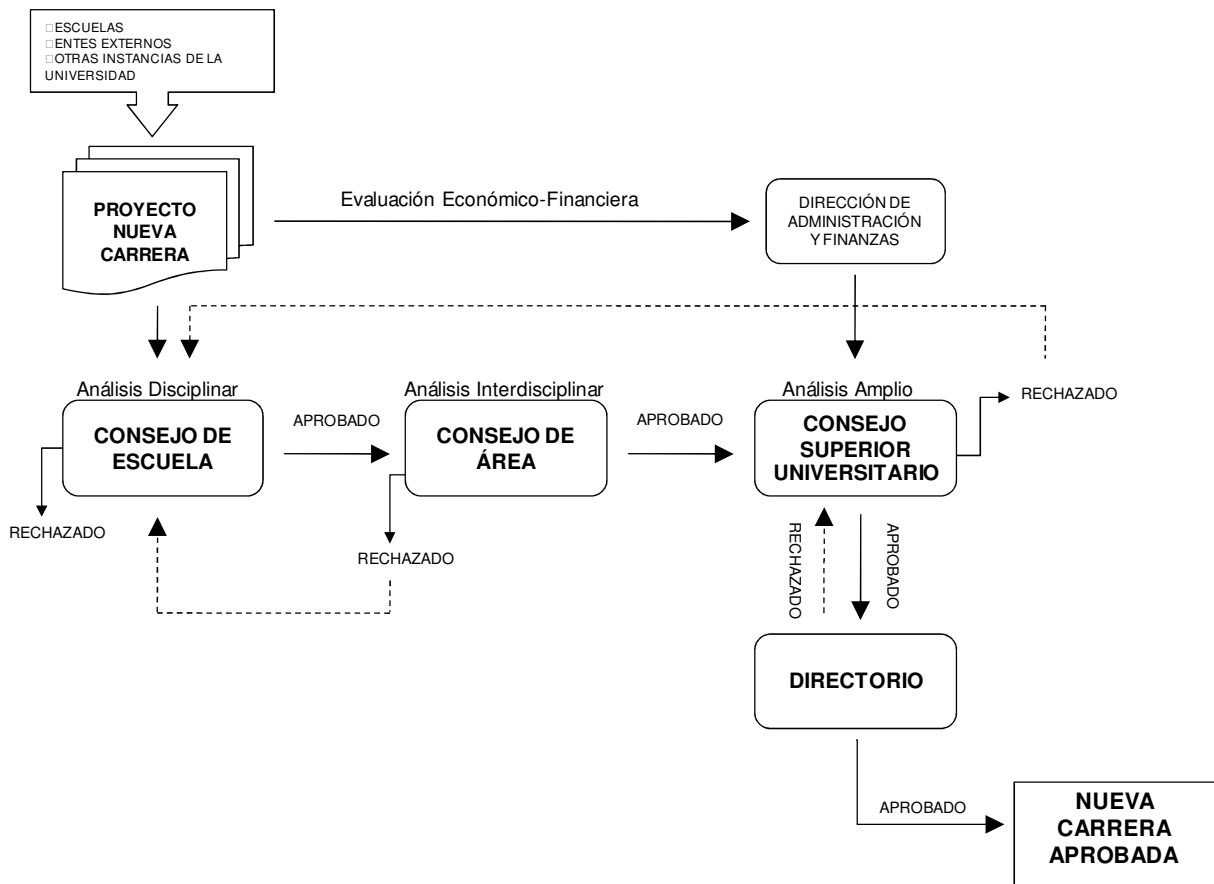
⁹¹ En la encuesta el docente tenía la posibilidad de elegir una de siete opciones.

formales que la garantizan, ello se ve, además, 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

La apertura de carreras y programas está sujeta a un proceso claramente definido. La idea de origen generalmente surge al interior de una carrera, pero puede provenir también de un académico o grupo de académicos externos a la Universidad. Este proyecto de carrera, en primer lugar, se discute a nivel de Consejo de Escuela, donde se analiza a nivel disciplinario y a nivel económico financiera. De igual forma, contempla el análisis de entorno correspondiente. Luego, se somete a consideración del Consejo de Área, donde es analizado interdisciplinariamente. 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, recogiendo las observaciones del Área, en caso de aprobarlo, lo propone al Directorio que es el órgano que sanciona definitivamente su apertura.

Siguiendo el proceso señalado anteriormente, el formato de presentación académica y económica que debe completar la propuesta de carrera contempla la revisión de inversiones necesarias para su adecuada implementación, incluyendo infraestructura, equipamiento y personal. Este proceso se ilustra en el gráfico siguiente.



De acuerdo a lo señalado, el proceso anterior permite tomar decisiones responsables en torno a la apertura de nuevos programas, combinando la mirada disciplinaria y la financiera, a lo largo de los distintos niveles de gestión. Permite, además, procesos de aprendizaje en términos de que una propuesta rechazada pueda ser perfeccionada y vuelta a presentar.

En esta línea, una debilidad observable es el riesgo de desatender los equilibrios académico-financieros, garantizando la calidad académica como el centro de gravedad del proceso. Para corregir esto la institución establece en el caso de cada proyecto un punto de equilibrio para la viabilidad financiera en términos de matrícula, de manera que si no se cumple el mínimo establecido la carrera no inicia sus actividades. Por otra parte, con anterioridad al año 2008 la Universidad no proveyó suficiente información para los análisis de entorno para la creación de nuevas carreras, recargando esta labor en los equipos responsables de los proyectos de carreras. La variable entorno no se ha estudiado con suficiente profundidad hasta ahora. No contar con estudios de mercado de mayor consistencia, limita la posibilidad de aprovechar las oportunidades del entorno.

En resumen, para el cumplimiento de este indicador se puede demostrar que los mecanismos existentes han operado satisfactoriamente para la apertura de nuevas carreras y que la Universidad ha asumido 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 dispone de instrumentos y mecanismos de evaluación del logro de los propósitos de la docencia de pregrado. De hecho, una manera de evaluar el cumplimiento de los propósitos en docencia es por medio del nivel de satisfacción de los distintos grupos asociados al desarrollo docente, esto es, estudiantes y académicos. Los resultados de estas evaluaciones de los estudiantes, en general, son positivos.

A su turno, el Plan Estratégico explicita los objetivos de docencia 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 los objetivos del Plan Estratégico en cuanto a docencia. Este es un mecanismo que provee de información para la toma de decisiones.

Paralelamente, las unidades de gestión entregan informes regularmente a las autoridades y unidades de gestión académica, respecto de la evolución de ciertos indicadores relevantes del quehacer docente. Estos reportes son utilizados en la toma de decisiones de los organismos colegiados y en la evaluación de los objetivos de docencia de las distintas unidades académicas.

No obstante que existen los instrumentos y mecanismos, la efectividad de esta evaluación no es satisfactoria por cuanto existen dudas entre académicos respecto del grado de confiabilidad de las respuestas de los estudiantes sobre el desempeño pedagógico de sus profesores. Asimismo, los estudiantes no siempre están conformes con el uso de los resultados de dicha evaluación.

A raíz de este diagnóstico, en las unidades académicas se ha comenzado a implementar experimentalmente un proceso de autoevaluación por parte de los docentes conjuntamente con una evaluación de los directores de escuelas y jefes de carrera.

En síntesis, si bien existen mecanismos e instrumentos de evaluación no hay seguridad de su efectividad, lo que ha obligado a la Universidad a generar otras instancias evaluativas tendientes a evaluar de manera más integral el logro de los propósitos docentes, las cuales se encuentran en etapa experimental.

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

La estrategia institucional, reflejada en su Plan, establece actividades concretas a realizar en el corto y mediano plazo, por lo que sus resultados corresponden a un proceso que debe ser mirado en un horizonte cronológico mayor. Lo importante, a nivel institucional, es observar una progresión positiva en los indicadores y tomar las acciones correctivas.

Como base de las decisiones de mejoramiento están: la autoevaluación permanente de la institución en sus organismos colegiados; la consideración de las debilidades expresadas en el informe de la CNAP⁹² en el año 2005 y, finalmente, los estudios institucionales realizados. En estos estudios se consulta las opiniones de distintos actores de la comunidad universitaria sobre el uso de los resultados de las evaluaciones.

En lo relativo a la docencia, son los Consejos 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, de los instrumentos de consulta propios de cada escuela, entre otras. Con esta información los consejos discuten y proponen mejoramientos, reforzamientos o acciones de consolidación. En algunos casos, el Consejo de Escuela decide, en otros, lo hace el Consejo de Área o el Consejo Superior Universitario si así correspondiese.

En el ámbito no académico, el proceso es similar. Por ejemplo: en la encuesta de estudiantes de primer año realizado en el año 2007 se consultó por la infraestructura de apoyo a los procesos pedagógicos. Este mismo tema se ha estado discutiendo durante el último año en el Consejo Superior Universitario. En concordancia con ello, en la recientemente formada Comisión de Infraestructura, se revisaron las metas fijadas por la Universidad en su Plan Estratégico y las observaciones de la CNAP.

Estas instancias han permitido a las autoridades tomar decisiones tendientes a mejorar los aspectos calificados como deficitarios en dicha evaluación. Por ejemplo, aumento del número de computadores; incremento de los espacios de recreación; mejor distribución de salas y ampliación del casino, entre otros.

Es posible concluir que hay un razonable uso de los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y que existe la práctica institucional por mejorar.

d) Fortalezas y debilidades del criterio

Las fortalezas detectadas en este análisis son las siguientes:

⁹² En el Capítulo IV se abordan en extenso las debilidades detectadas por la CNAP en el proceso de Acreditación 2005 y las actividades de mejoramiento que ha implementado la Universidad.

La Misión y los propósitos institucionales orientan los objetivos de docencia de pregrado los que son claros, coherentes y conocidos.

Los mecanismos que regulan la creación de nuevas carreras y programas son explícitos, rigurosos, toman en consideración la calidad académica y la sustentabilidad económica.

La información respecto de los resultados de la evaluación es utilizada para la toma de decisiones para mejorar la docencia

En términos de las debilidades se pueden señalar las siguientes:

Lentitud en la identificación de oportunidades para la apertura de nuevas carreras.

El riesgo de desatender los equilibrios financiero-académicos, priorizando excesivamente uno de ellos.

e) Líneas de Mejoramiento

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

Contratar estudios de mercado que apoyen la apertura de nuevas ofertas académicas futuras.

Reforzar la decisión de abrir nuevos programas sólo en el caso de que cumplan con el mínimo de matrícula requerido para su viabilidad financiera.

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*

Como una impronta general en la formación de nuestros estudiantes, la institución establece para todas las carreras una línea de formación general que se sustenta en las denominadas “Cátedras Básicas” y, paralelamente, una vinculación temprana con las actividades de práctica.

En lo particular, cada carrera define un perfil de egreso, conocido por todos, coherente con su malla curricular, tomando en cuenta información del entorno. 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 académico-disciplinar.

En la actualidad, varias carreras de la Universidad han iniciado procesos de autoevaluación con vistas a su acreditación⁹³ en el futuro cercano, lo cual ha producido un espacio, de reflexión acerca del perfil de egreso y de la conformación y estructuración de las mallas curriculares. Si bien este es un proceso complejo, las carreras se han integrado a este régimen evaluativo en la búsqueda de una estrategia de mejoramiento continuo de su calidad⁹⁴.

Las propuestas de perfil de egreso de nuevas carreras y de sus mallas curriculares son parte fundamental de su proceso de creación y deben pasar por un mecanismo formal preestablecido que contempla, en primer término, al Consejo de Escuela, luego al Comité de Área y, finalmente, al Consejo Superior Universitario.

En el caso de carreras antiguas que deseen realizar cambios en su perfil de egreso y, consecuentemente, de las mallas curriculares, el procedimiento preestablecido señala que

⁹³ Las carreras de Pedagogía deben hacerlo en forma obligatoria. Además, se ha establecido un programa de ingreso al proceso de acreditación del resto de las carreras para lo cual existe un plan de trabajo.

⁹⁴ Ver Plan de Trabajo para carreras y su ingreso al proceso de acreditación en Anexos.

deben discutirse primeramente en el Consejo de Escuela, luego en el Comité de Área y, finalmente, es el Consejo Superior Universitario, previo análisis de todos los antecedentes existentes, quien resuelve si procede o no la modificación propuesta.

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

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

La Misión institucional orienta el ámbito de acción de la Universidad y los perfiles de egreso de las carreras. En efecto, la Universidad viene desarrollando desde el año 2001 un proceso de innovación curricular que se ha consolidado como su sello formativo. El año 2002 se redefinió el perfil de egresados: profesionales flexibles, con mayor énfasis en las competencias generales que en las específicas; y se decidió implementar un plan de formación general, en los cursos de primer año de todas las carreras de la Universidad lo que se refleja en las “Cátedras Básicas”.

Junto con ello se estableció una formación práctica desde el inicio de su formación, a partir del proceso de innovación académica definido por la institución en el año 2005⁹⁵. Ese año se hace una autoevaluación y se comienza a revertir la tendencia en el sentido de que los

⁹⁵ Ver Proceso de Innovación Académica Boletín N° 91, Diciembre 2004. En Anexos.

cambios en las mallas producían modificaciones en el perfil de egreso, para llegar a la situación actual en que dicho perfil determina los cambios curriculares.

Las políticas actuales de la Universidad que regulan y orientan la definición de perfiles de egreso son:

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

Posteriormente, con el ingreso al proceso de acreditación de algunas carreras, se ha podido consolidar una lógica de revisión y mejoramiento permanente de los perfiles de egreso. Este proceso se está desarrollando actualmente en todas las carreras de Pedagogía y en algunas del área de Ciencias Sociales (Antropología y Trabajo Social), lo que permite establecer un marco referencial para al resto de las carreras.

En la actualidad, todas las carreras tienen una definición clara de su perfil de egreso, detallado en los documentos oficiales de la carrera y, en términos de su promoción, expresados tanto a nivel de folletería⁹⁶ como de la página Web⁹⁷.

Ciertamente, existen diferencias entre las distintas carreras al momento de abordar la estructura del perfil de egreso. En algunas de ellas es posible observar una definición bastante acabada en sus distintas dimensiones, mientras que en otras carreras es una definición más bien general que recoge elementos de la misión institucional pero que requieren mayores precisiones en el ámbito disciplinar y laboral⁹⁸.

En cuanto a los mecanismos que regulan y orientan la definición de perfiles de egreso, las carreras nuevas deben incluirlo en sus propuestas, de modo que se sometan a las etapas de discusión colegiada ya mencionadas. Las carreras que quieran actualizarlo, deben seguir el mismo procedimiento. En ambos casos, se consideran las políticas definidas por la Universidad.

Estas políticas y mecanismos están en permanente revisión en las instancias colegiadas. A esto se suma la reciente creación de un Departamento de Estudios Generales dependiente de Vicerrectoría Académica, con el objeto de lograr una mayor coherencia y adecuación pedagógica a la realidad de todas las asignaturas destinadas al desarrollo de competencias básicas en nuestros estudiantes.

⁹⁶ Ver folletería en anexos.

⁹⁷ Ver sitio Web: <http://www.academia.cl>

⁹⁸ Ver definición de perfiles de egreso por carrera, en anexos.

En esta materia, se ha observado que los docentes muestran una mirada favorable sobre la existencia de perfiles de egreso. En efecto, en opinión del 51,5% de los docentes consultados, existen mecanismos claros para definir los perfiles de egreso. Los Directores de Escuela y Jefes de Carrera entrevistados, sin embargo, señalaron mayoritariamente que la institución, desde el nivel central, debe clarificar con mayor precisión los mecanismos de definición de perfiles de egreso, enfatizando la debilidad de algunos procedimientos al respecto.

En síntesis, si bien se ha avanzado en la definición y precisión de perfiles de egreso para todas las carreras de la Universidad esta tarea aún requiere mayor homogeneización en cuanto a los procedimientos curriculares y pedagógicos mínimos que debieran seguirse.

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

Como se ha señalado, 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.

Las mallas curriculares están en permanente revisión en los Consejos de Escuela, los que tienen la atribución de realizar cambios cuando estos no alteran el sentido de la formación, por ejemplo, realizar cambios en el orden o secuencia de las asignaturas, los requisitos para cada una, el número de horas destinadas, el nombre de la asignatura, entre otros. Los cambios de mayor envergadura y trascendencia son resueltos por el Consejo Superior Universitario, que sanciona las modificaciones en el perfil de egreso, en la línea formativa, cambio en la categoría académica⁹⁹, en el proceso de titulación, en el número de semestres, entre otros. Todas estas modificaciones se registran y presentan en el formulario correspondiente¹⁰⁰. En el caso de modificaciones que impliquen cambios presupuestarios relevantes, la propuesta debe ser sancionada también por el Directorio.

El proceso de revisión que orienta el diseño y actualización curricular al interior de la Universidad es razonable y muy transparente, pero no siempre se cuenta con información pertinente respecto del comportamiento del mercado laboral que permita actualizar oportunamente los perfiles de egreso. En este sentido, se está avanzando en el desarrollo de estudios que permitan conocer los niveles y características de inserción laboral de nuestros egresados.

⁹⁹ Se refiere al cambio, por ejemplo, de un título técnico a un título universitario.

¹⁰⁰ Todos estos cambios se realizan en un formulario de cambios curriculares menores que administra la Unidad de Registro Curricular. Estos formularios están contenidos en el Manual de Procedimientos, en Anexos.

En resumen, la institución cuenta con los mecanismos para la actualización y diseño curricular que operan de manera eficiente, aún cuando se torna necesario mejorar la calidad y acceso oportuno de la información del entorno que permita la actualización de los perfiles de egreso.

Indicador 3: Coherencia entre perfiles de egreso y mallas curriculares

Un aspecto central para el adecuado desarrollo de los estudiantes y su posterior ingreso al mundo laboral dice relación con la adecuada definición de los perfiles de egreso, recogiendo para ello los aspectos relevantes en las dos dimensiones explicitadas anteriormente: disciplinar y laboral. Posteriormente, en el Consejo de Escuela se recogen estos aspectos para incorporarlos en la formación del estudiante, para cambios mayores y menores, como ya se señalado.

En este sentido, la institución ha definido ámbitos específicos de formación señalados en los perfiles de egreso de las distintas carreras: en primer lugar, una línea de formación general a partir de Cátedras Básicas; en segundo lugar, la formación disciplinar básica con las cátedras de área y el ingreso temprano a actividades prácticas; y, en tercer lugar, la línea disciplinar específica, propia de la carrera y acorde a las directrices dadas por el Área.

La línea disciplinar recoge los aspectos propios del campo de desarrollo específico del estudiante, siendo elaborada y desarrollada por la carrera, particularmente al nivel de los Consejos de Escuela, donde confluyen las distintas miradas de docentes vinculados al mundo laboral y académico.

Con respecto a la consistencia entre el diseño curricular y el perfil de egreso de las Carreras, un 61,7% de los docentes consultados está muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación y sólo un 14,7% declara no estar de acuerdo. Los estudiantes señalaron, en un 56,7% de los casos, estar de acuerdo en que el plan de estudios de su carrera tiene mucha relación con el tipo de estudiante que se quiere lograr.

Esta coherencia se expresa de diversas maneras según el área de conocimiento. El Área de Educación, Arte y Cultura ha avanzado en esta materia y ha definido claramente los perfiles de egreso para sus carreras, ajustando sus mallas en pos del perfil de egreso definido. En el Área de Ciencias Sociales el énfasis está puesto en los debates disciplinares, la formación teórico metodológica y las posibilidades de aproximar a los alumnos a la experiencia y análisis de la realidad social. Por su parte, el Área de Estado, Economía y Gestión apunta a responder de manera eficaz a las demandas de los estudiantes-trabajadores, quienes en su mayoría se desempeñan en el sector público.

En suma, la Universidad, acogiendo la diversidad de versiones de sus áreas y escuelas, muestra coherencia entre sus perfiles de egreso y las mallas curriculares, lo que es ratificado por docentes y estudiantes.

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

El mecanismo central de evaluación del diseño y actualización curricular y del logro de los perfiles de egreso radica en los Consejos de Escuela y/o Carrera, instancias de convocatoria regular donde se abordan las temáticas propias del estudiante en su proceso formativo.

Los Consejos de Escuela discuten y resuelven¹⁰¹ en torno a decisiones de cambios menores asociados a la evaluación del diseño y actualización curricular y del logro de los perfiles de egreso, que son aplicadas directamente. En caso de cambios mayores, como se ha señalado, deben pasar al Consejo de Área y luego al Consejo Superior Universitario, que es el ente superior en el ámbito de la docencia.

En síntesis, el funcionamiento de los procesos establecidos a nivel de consejos de carrera, escuela, de Área y del Consejo Superior Universitario refleja que hay una aplicación adecuada y sistemática de procedimientos para evaluar la actualización curricular orientada al logro de los perfiles de egreso.

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

Sin perjuicio de que existen requisitos mínimos de ingreso, lo cual permite establecer un piso respecto al nivel de competencias de entrada, la Universidad se hace cargo de desarrollar distintas actividades compensatorias de las debilidades que presentan los estudiantes, como son la comprensión lectora, desarrollo de pensamiento abstracto matemático, desarrollo de pensamiento crítico, entre otras.

Un mecanismo, en este sentido, es el uso que se hace de la información acerca de los alumnos nuevos proporcionada por las unidades de Admisión y Bienestar Estudiantil y las propias escuelas. El Consejo de Escuela, a partir de esta información, toma las decisiones necesarias, las que se traducen en acciones académicas, tales como:

- apoyo con cursos de reforzamiento,
- tutorías con jefes de carrera y profesores de los equipos de jornada,
- talleres de métodos de estudio,
- entrega de orientaciones pedagógicas para el trabajo en aula,
- fortalecimiento del trabajo de ayudantías con grupos pequeños, y
- división de cursos numerosos en secciones.

¹⁰¹ Ver actas Consejos de Escuela , en Anexos.

Asimismo, en términos más estructurales del currículo, las escuelas pueden crear y reorientar los cursos básicos de la malla. Por ejemplo:

- Psicología y Derecho imparten cátedras de expresión oral y escrita;
- Antropología optó por transversalizar los contenidos en los cursos de primer año;
- Educación, incorporó, en la Línea de Formación General Universitaria, dos cursos compensatorios de las debilidades de ingreso¹⁰²
- Sociología y Trabajo Social tienen dos talleres semestrales de métodos de estudio, en primer año.

Desde un enfoque integral de lo que significa la nivelación de competencias, la Universidad ofrece a sus estudiantes ayudas económicas y otros beneficios, otorgados por la Unidad de Bienestar Estudiantil, como una forma de asumir que las acciones compensatorias no se agotan en las decisiones de índole académica. Adicionalmente, la Universidad cuenta con un sistema de apoyo psicológico y psicopedagógico para sus estudiantes (CAPS y CEMPIN, respectivamente).

En términos del conocimiento de estas actividades, se consultó a los docentes respecto a si la carrera realiza o no realiza acciones tendientes a nivelar las competencias o habilidades de los alumnos al ingresar, estos respondieron que realiza acciones en un 74,4 % y que no realiza un 16,9%. Lo anterior es interpretado como un antecedente positivo para demostrar que efectivamente en las unidades académicas se discuten estos temas con participación de los profesores, lo que fortalece las posibilidades de éxito de las medidas adoptadas. Falta aún generar un mecanismo evaluativo que vincule la existencia de estos dispositivos de mejoramiento de las competencias de los estudiantes con la baja en la deserción y con el incremento en los rendimientos académicos observados.

La existencia de estos dispositivos, con todo, no logra dar cuenta aún de un sistema integrado de atención y nivelación de las competencias de nuestros estudiantes, planteando expectativas futuras de profundización y consolidación de lo realizado. Tal como se ha señalado, la realización del MECESUP recientemente aprobado¹⁰³, el nuevo Departamento de Estudios Generales y la concreción de la Unidad de Desarrollo Pedagógico vendrían a dar respuesta a esta necesidad.

En resumen, la Universidad realiza satisfactoriamente un conjunto crecientemente reconocido de actividades orientadas a la nivelación de competencias básicas de los estudiantes.

¹⁰² “Lenguaje y Estrategias de Aprendizaje” e “Introducción a las Matemáticas”.

¹⁰³ Que permite diseñar un programa de mejoramiento de competencias básicas para los estudiantes de Educación. La Universidad espera, posteriormente, generalizar este programa al resto de la institución.

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

La principal fuente de recursos de las escuelas proviene del presupuesto anual, el cual es reactivo a los ingresos por matrícula generando retrasos en su ejecución. Secundariamente, para proveer de recursos a las unidades de gestión académica y administrativa se utiliza la Planificación Operativa Anual (POA)¹⁰⁴. En el POA las distintas unidades expresan los objetivos para el periodo por lo que solicitan los recursos necesarios, adicionales a los asignados por el presupuesto. En ambos casos, la decisión final está centralizada en la Dirección de Administración y Finanzas, acogiendo los criterios de priorización que aporta la Vicerrectoría Académica.

Los únicos fondos que no responden a un criterio de reacción a los ingresos por matrícula son los fondos concursables de Investigación, Estudios y Publicaciones, que son aprobados el año anterior. Estos recursos son asignados a las escuelas y carreras luego de un proceso de evaluación y selección de propuestas presentadas, a cargo de la Dirección de Investigación y Estudios.

La última fuente de recursos proviene de fondos concursables externos, por medio de la presentación y aprobación de proyectos FONDECYT, CLACSO, MECESUP, entre otros.

En los POAs se consigna la postulación a fondos concursables externos e internos. En dicho instrumento, además, se recogen los distintos requerimientos de recursos de las carreras, tales como recursos de material docente, material audiovisual, plataformas tecnológicas, bibliografía, equipamiento de laboratorios especializados, entre otros.

Posteriormente, los POAs de todas las unidades son sometidos a una evaluación rigurosa por parte de las autoridades institucionales, incluyendo al Rector, el Vicerrector Académico, el Coordinador Vespertino, los Directores de Área y la Dirección de Planificación y Evaluación. Se procede a su aprobación, ya sea total o parcial, ello, en consonancia con los lineamientos estratégicos y los recursos disponibles.

Desde este año, los POAs priorizan sus requerimientos sobre la base de los antecedentes discutidos al interior de las Escuelas y Áreas, garantizando un mejoramiento de la eficiencia en la asignación de los recursos didácticos, físicos y financieros.

En consecuencia, los dispositivos de análisis y asignación de recursos operan eficientemente, sobre la base del instrumento denominado POA, articulado, además, con los lineamientos estratégicos de la institución.

¹⁰⁴ Ver formato POA en Apéndice N° 12.

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

El POA, en su formato de solicitud, contempla una primera parte vinculada a la definición de objetivos de la carrera y a los recursos solicitados, los que deben ser consistentes entre ellos y, a la vez, con los objetivos institucionales.

Los POAS son evaluados anualmente, lo que ha permitido un proceso permanente de revisión del formato de este instrumento, haciéndolo más flexible, amistoso y de mayor visión estratégica (alcance temporal).

Entre los docentes encuestados, un 32,3% piensa que existen mecanismos eficaces para la asignación de recursos didácticos, físicos y financieros a los programas. Adicionalmente, un tercio de ellos opina que la falta de infraestructura, equipamiento y apoyo logístico es la principal debilidad respecto de la calidad de la docencia, es decir, el logro de los objetivos de docencia se ve mermado por una relativa falta de equipamiento.

Existe todavía una debilidad latente en la consistencia entre la asignación de recursos y los objetivos institucionales, representada por la insuficiente evaluación de la ejecución de los POAs.

A modo de síntesis, los POAs constituyen una importante herramienta de gestión que permite satisfacer demandas de recursos de las carreras en consonancia con los objetivos institucionales. No obstante, es necesario mejorar su evaluación.

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

La Universidad dispone de diversos mecanismos para la asignación de sus espacios de estudio.

La Secretaría Académica, unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica, es la responsable de centralizar el proceso de asignación de salas. Para tal efecto, esta unidad recibe la planificación semestral de las cátedras (enviadas por las Escuelas), una estimación del número de estudiantes por curso, la cantidad de horas semanales del curso y el nombramiento de profesores¹⁰⁵. Con estos parámetros se procede a la asignación de los espacios de sala para el semestre. Esta tarea se verá mejorada desde este semestre con la puesta en marcha de un software especializado en asignación y uso de salas.

¹⁰⁵ Posteriormente, la Vicerrectoría Académica, previa revisión, envía los decretos oficiales para la firma del Rector. Ver decreto de nombramiento de profesores primer semestre 2008, anexos.

La Universidad ha realizado un esfuerzo importante en lo que a **espacios de Biblioteca** se refiere, aumentando la cantidad de metros cuadrados destinados a ella¹⁰⁶. Las solicitudes para el uso de las salas de trabajo grupal, son centralizadas en la propia Unidad de Biblioteca. En este caso, la mayor parte de los espacios son abiertos y se van ocupando por orden de llegada. El proceso de reserva y renovación de préstamos se hace vía Internet lo que simplifica y descongestiona los espacios de Biblioteca.

Con respecto a los **laboratorios de computación**, el uso particular por parte de los alumnos se realiza por un sistema de reserva de horas, mientras que para la docencia, son asignadas por la misma Secretaría Académica. En opinión de los estudiantes, la calificación media de los espacios asignados a los estudiantes oscila entre 4,3 y 4,8 para biblioteca, sala de estudios y laboratorio.

Biblioteca	4,8
Salas de estudio	4,8
Laboratorios	4,3

Fuente: Encuesta Estudiantes 2008. Dirección de Planificación y Evaluación.

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.

Las **salas de clases** con que cuenta la Universidad representan un espacio suficiente para el tamaño actual de la institución. El mecanismo de asignación funciona ordenadamente, es conocido por profesores y estudiantes y está entrando en una fase de automatización.

No obstante lo anterior, existía una tendencia a concentrar los horarios de clases, en la segunda mitad de la mañana, entre martes y jueves, lo que ha tenido como consecuencia que en esas horas ha habido poca disponibilidad de salas desocupadas. En el último año y medio, se ha desarrollado una política tendiente a contar con mayor apoyo de las escuelas y carrera para mejorar el mecanismo de asignación de las salas de clases durante todo el horario diurno y de lunes a viernes, lo que ha permitido descongestionar relativamente la ocupación del espacio. Para estos efectos, las escuelas solicitaron a todos los profesores sus disponibilidades horarias, a lo cual la mayor parte respondió otorgando mayor flexibilidad al proceso.

En suma, dada la flexibilización horaria que se ha ido logrando con esta política, no existe en la actualidad insuficiencia de salas de clases. Sin embargo, esta situación se

¹⁰⁶ Ver sección precedente, de gestión institucional, en este capítulo.

complejizará cuando las nuevas carreras vayan recibiendo más alumnos y avancen en el plan de estudios.

Por su parte, el aumento de los espacios de biblioteca, destinados a salas de lectura, la creación de nuevas salas de computación, la ampliación de los horarios de uso de estos espacios, la existencia de zonas WI FI, han mejorado sustantivamente el ambiente de estudio en la Universidad.

d) Fortalezas y debilidades del criterio

Las siguientes son las fortalezas detectadas a partir del análisis:

Existencia de una definición clara del perfil de egreso ligado a la misión institucional.

Existencia de un mecanismo de planificación operativa anual (POA) que permite la priorización y asignación de recursos acorde a las necesidades de cada Escuela.

Incorporación en el POA de objetivos de mediano plazo (2 años), aporta a la descentralización, y ayuda a reflexionar en torno a la viabilidad del proyecto la carrera

Sistemas conocidos y claros de asignación de espacios.

Con respecto a las debilidades, podemos mencionar:

Desigual desarrollo de los perfiles de egreso de los estudiantes en las distintas carreras.

Políticas de evaluación insuficientemente formalizadas para el diseño y actualización curricular.

Presupuestación indexada a la matrícula anual.

Falta de perfeccionamiento y vinculación entre el sistema de planificación anual con el presupuesto.

El crecimiento de la matrícula demanda nuevos espacios y mayor infraestructura.

e) Líneas de Mejoramiento

Fortalecimiento de los mecanismos y metodologías de la Vicerrectoría Académica para orientar y uniformizar la definición de perfiles de egreso de las carreras, junto con el diseño y actualización curricular.

Vinculación de los POAs con el presupuesto institucional de modo más amplio, directo y oportuno.

Diseñar un plan de crecimiento físico de la Universidad.

Recoger de modo formal y sistemático información de empleadores, egresados y expertos para la orientación de los cambios en las mallas curriculares de las carreras.

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

a) Presentación del estándar

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

La Universidad ha establecido requerimientos generales de ingreso para todas las carreras¹⁰⁷. 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 carrera¹⁰⁸. Las unidades de gestión académica y gestión administrativa, proveen de información regular a las unidades académicas con el objeto de contar con información suficiente para dar soporte a las decisiones respecto del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ejemplo, la información proveniente de la Unidad de Admisión y Promoción sirvió a la Escuela de Antropología para aumentar su requisito de ingreso (puntaje PSU) y transversalizar los llamados cursos “remediales”.

Del mismo modo, la Universidad, respondiendo a su Misión, ha establecido un sello formativo en la vinculación entre teoría y práctica, del cual se habló previamente. Parte importante del sello formativo de la institución se juega transversalmente en las llamadas “Cátedras Básicas”.

El Consejo de Área, como espacio de diálogo entre escuelas, permite tomar decisiones sobre las líneas pedagógicas. En este contexto, se ha buscado en algunas escuelas la creación de sinergias, mediante la posibilidad de compartir cursos comunes entre carreras diferentes, como es el caso de la Escuela de Educación y de la Escuela de Arte.

El Reglamento de la Universidad establece un mínimo de evaluaciones 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 las Escuelas tienen la prerrogativa de

¹⁰⁷ Ver requerimientos generales de admisión, anexos.

¹⁰⁸ Ver informes de admisión 2005-2008 Anexos.

exigir porcentajes de asistencia mayores, tal como ocurre con la Escuela de Educación, que exige a sus estudiantes una asistencia igual o superior al 80% en cada semestre.

La Unidad de Registro Curricular es la encargada de llevar el registro del proceso académico de todos los estudiantes. Regularmente esta unidad envía a las Escuelas y carreras la información referida al proceso académico de sus alumnos, sobre matrícula, retención/deserción, notas y egreso/titulación. 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.

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. Es así como se cuenta con objetivos claros y definidos respecto a la docencia de pregrado y del perfil de sus estudiantes¹⁰⁹.

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 mínimos de selección y admisión.
- 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 género, 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) Tasa promedio de notas por carreras
- 11) Tasa de eliminados por razones académicas según cohorte
- 12) Tasa de deserción por cohorte
- 13) Existencia de plataforma e-learning
- 14) Número de años promedio de egreso por carrera
- 15) Relación temporal egreso/titulación
- 16) Número de titulados por año.

¹⁰⁹ Ver requisitos de admisión, anexos.

Indicador 1: Existencia de requisitos mínimos de selección y admisión

La Universidad ha establecido una serie de requisitos mínimos de ingreso a la institución. Complementariamente, algunas carreras establecen otros requisitos de ingreso adicionales y realizan exámenes especiales de admisión, como es el caso de Psicología, Danza, Teatro, entre otras. Para el año 2008 los requisitos mínimos de postulación exigidos por la Universidad son: 500 puntos para la PAA, 475 para la PSU y 5,0 para las notas de enseñanza media. El cuadro siguiente muestra cómo se han elevado estas exigencias:

	2005	2006	2007	2008
PAA	500	500	500	500
PSU	400	450	475	475
NEM	5.0	5.0	5.0	5.0

Fuente: Unidad de Admisión y Promoción, Informes Anuales 2005-2008.

La mayoría de los Directores de Escuela entrevista a cada postulante, no sólo en el propósito de seleccionar, sino muy especialmente de conocer a quienes serán los futuros alumnos, explicarles las orientaciones generales de la carrera, sus contenidos e identificar su orientación vocacional. Esta información sirve de complemento a la emanada de Admisión o a la información de Registro Curricular, que representan los datos duros.

La Dirección de Admisión y Promoción elabora anualmente un informe, en el que se da cuenta de la existencia y de los cambios experimentados por estos requisitos de admisión.

Los resultados del cuadro que se presenta a continuación, muestran que la Universidad ha sido consistente con esta política de admisión y selección. Entre los años 2006 y 2008, el promedio de la PSU ha aumentado 10 puntos anualmente. Por su parte, la nota promedio de ingreso de enseñanza media es sustancialmente mayor al requisito de ingreso, bordeando el 5,6.

	2005	2006	2007	2008
PAA	536,9	508,6	537,8	s/i
PSU	512,4	513,7	523,8	533,5
NEM	5,6	5,6	5,4	5,6

Fuente: Informe del Proceso de Admisión 2008, Dirección de Admisión y Promoción, mayo 2008

En opinión de los Directores de Escuela y Jefes de Carrera entrevistados, la institución dispone de mecanismos de selección y admisión adicionales a los usados habitualmente, respondiendo a la especificidad de cada una de las carreras. Son ejemplos de esto las carreras de arte, educación y psicología.

Prácticamente la mitad de los docentes (44,8%), está de acuerdo con los procesos de admisión en la Universidad y un quinto se encuentra en desacuerdo con el actual sistema de admisión. Este porcentaje de desacuerdo tiende a ser similar en todas las consultas hechas, lo que refuerza positivamente la apreciación de confianza de los docentes con respecto a los procesos de selección y admisión.

Algo similar ocurre con la encuesta aplicada a los estudiantes de la Universidad, en la que un 49,3% sostiene que los procesos de admisión de la institución son muy adecuados¹¹⁰.

En suma, la institución cuenta con adecuados procesos de admisión y selección, lo que ha permitido aumentar los niveles de calidad de los estudiantes que ingresan.

Indicador 2: Puntaje promedio PSU por Carrera

Un mecanismo de observación y seguimiento del tipo de estudiante que ingresa viene dado por el puntaje PSU, valor que ha venido subiendo en promedio durante los últimos tres años. Para comprender mejor esta alza, en el cuadro siguiente observamos la evolución del puntaje promedio PSU por carrera de los estudiantes que han ingresado en el periodo 2005-2008.

Cuadro N° 19: Evolución del puntaje de ingreso promedio PSU por Carrera, 2005 – 2008				
PROMEDIO PSU	2005	2006	2007	2008
Antropología	571	556	578	566
Danza	540	517	525	550
Contador auditor	490	548	0	0
Ingeniería comercial	0	0	0	0
Periodismo	483	534	532	556
Psicología (diurno)	516	517	530	541
Psicología (vespertino)	517	552	530	585
Sociología	540	528	545	557
Trabajo Social (diurno)	500	502	511	529
Trabajo Social (vespertino)	484	503	510	535
Derecho (diurno)	523	521	529	534
Derecho (vespertino)	0	0	0	532
Pedagogía en Educación Básica	481	495	505	524
Pedagogía en Educación Diferencial	469	470	512	514
Pedagogía en Educación Parvularia	471	448	496	0
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	517	508	517	535
Licenciatura en Historia	532	513	531	539
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	0	0	0	529
Geografía	0	0	0	553

¹¹⁰ Ver encuesta aplicada a estudiantes por la Dirección de Planificación y Evaluación, 2008. En Apéndice N° 8.

PROMEDIO PSU	2005	2006	2007	2008
Ciencia Política	527	520	523	517
Producción Musical	0	0	0	516
Pedagogía en Teatro	0	0	0	505
Pedagogía en Música	0	0	0	530
Administración Pública (diurno)	0	0	525	489
Administración Pública (vespertina)	529	536	511	552
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	438	553	502	581

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción, 2008

La situación general expresada en el indicador revisado anteriormente se reproduce al desagregar por carreras, de modo que nuestra afirmación de que no recibimos alumnos bajo el mínimo exigido se puede comprobar caso a caso. Podemos observar la mayor parte de las carreras con puntajes promedio de ingreso en la PSU sobre los 500 puntos, incluso carreras como Antropología tienen puntajes promedio sobre los 550 puntos y, como se dijo anteriormente, los puntajes, como promedio general, han aumentado, lo que implica un perfil de estudiantes mejor preparados (si consideramos la PSU como un indicador de calidad).

De acuerdo a lo señalado, este indicador permite evidenciar satisfactoriamente que por carreras se mantiene la tendencia al mejoramiento de los puntajes de PSU. Estos datos son recibidos por las carreras y escuelas cada año y sirven de guía para la toma de decisiones. Información como esta, por ejemplo, es la que llevó a Antropología a subir 25 puntos su exigencia de PSU. El manejo de estos datos por parte de las escuelas y carreras representa una retroalimentación constante que permite monitorear los alcances de las decisiones académicas.

Indicador 3: Promedio NEM por Carrera

Un indicador que ha ido tomando relevancia en los procesos de admisión, particularmente reflejado en el perfil de estudiante que ingresa, dice relación con las notas promedio de enseñanza media.

Se puede observar que el estudiante de la Universidad posee una nota promedio de enseñanza media en torno al 5,6.

El cuadro siguiente muestra la evolución de las notas promedio de enseñanza media por carrera, esto permite tener una mirada respecto del perfil de estudiante que ingresa en cada carrera.

Cuadro N° 20: Evolución Notas de Enseñanza Media promedio por Carrera, 2005-2008				
	2005	2006	2007	2008
Antropología	5,8	5,8	5,6	5,6
Licenciatura en Danza	5,9	5,9	5,7	5,8
Contador Auditor	5,7	5,4	0	0
Periodismo	5,4	5,5	5,1	5,7
Psicología	5,5	5,7	5,4	5,6
Sociología	5,5	5,6	5,3	5,5
Trabajo Social	5,5	5,7	5,3	5,5
Derecho	5,5	5,5	5,3	5,6
Pedagogía en Educación Básica	5,5	5,5	5,4	5,6
Pedagogía en Educación Diferencial	5,6	5,6	5,5	5,4
Pedagogía en Educación Parvularia	5,6	5,4	5,4	0
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	5,5	5,5	5,5	5,5
Licenciatura en Historia	5,6	5,5	5,4	5,6

Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	0	0	0	5,6
Geografía	0	0	0	5,5
Ciencia Política	5,5	5,4	5,2	5,6
Producción Musical	0	0	0	5,3
Pedagogía en Teatro	0	0	0	5,5
Pedagogía en Música	0	0	0	5,4
Administración Pública	5,5	5,7	5,4	5,5

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción

El hecho de que las notas no bajen, demuestra que los niveles de exigencia con respecto a los que ingresan vía académica regular se han mantenido. Este cuadro también forma parte de la información que reciben las carreras y escuelas cada año, como un insumo para su toma de decisiones.

Las notas promedio de enseñanza media por carrera reflejan el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por la Universidad (tal como se señaló en el cuadro resumen del Indicador 1).

A modo de síntesis, se señala que existe un buen promedio de notas de los estudiantes, relativamente estabilizado en el tiempo y de baja dispersión entre las carreras.

Indicador 4: Tasa total de postulantes matriculados en carreras de pregrado

La Universidad establece una serie de requisitos de ingreso, los que producen un primer discernimiento para la admisión de estudiantes, posteriormente se produce un filtro

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° 21: Tasa total de postulantes matriculados, postulantes rechazados y postulantes retirados, 2005 – 2008				
Condición de los postulantes	2005	2006	2007	2008
Inscritos	100%	100%	100%	100%
Rechazados	11.3%	10.7%	10.7%	5.4%
Retirados	9.6%	10.5%	8.4%	9.6%
Matriculados	79.1	78.8%	80.9%	85%

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción, informes emitidos al 30 de abril de cada año.

Del total de postulantes inscritos en el periodo 2005-2008, aproximadamente el 80% se matriculó en alguna carrera. La tasa de rechazo es cercana al 10% en el lapso 2005-2007, en el año 2008 desciende a un 5% aproximadamente, lo que se explica, como ya se ha señalado, por un incremento de los puntajes de ingreso de nuestros estudiantes. Por ello, estos datos dan cuenta de una adecuada política de selección, perseverando la Universidad en su propósito de mantener estándares de calidad.

Este indicador expresa la existencia de un buen 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

Para caracterizar al estudiante que ingresa a nuestra Universidad se recurre al dato de la comuna y del tipo de establecimiento escolar de origen.

Las principales comunas de origen de los estudiantes de la Universidad son Puente Alto, La Florida y Maipú, las cuales aportan en conjunto entre el 25% y el 30% de nuestros estudiantes.

Por su parte el origen de los estudiantes es principalmente de colegios particulares subvencionados, con porcentajes cercanos al 45% y luego los municipalizados con porcentajes en torno al 35%. El porcentaje de estudiantes de colegios particulares pagados ha venido bajando desde el año 2005, en ese año era el 25% hasta llegar al 19% en el año 2008, a diferencia de lo que ocurre en los colegios municipales y particulares subvencionados.

Cuadro N° 22: Comuna de Residencia Alumnos Matriculados, 2005 - 2008				
Comuna de residencia matriculados (3 mayores) ¹¹¹	2005	2006	2007	2008
Puente Alto	9.0%	11.5%	8.9%	10.1%
La Florida	9.5%	8.4%	9.4%	8.1%
Maipú	9.0%	11.8%	9.2%	7.3%

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción

Cuadro N° 23: Procedencia de los estudiantes por tipo de colegio, según fuente de financiamiento. 2005 - 2008				
Tipo de Colegio de Origen según fuente de financiamiento	2005	2006	2007	2008
Municipalizado	31.9%	29.2%	34.4%	34.9%
Particular Subvencionado	43.7%	45.3%	46.1%	46.2%
Particular Pagado	24.4%	25.5%	19.5%	18.9%

Fuente: Dirección de Admisión y Promoción

Los datos anteriores permiten observar una cierta dispersión en torno a las características de origen comunal y socioescolar de nuestros estudiantes, los que, si bien se concentran en sectores medios de la sociedad, incluyen un importante porcentaje de estudiantes de sectores desfavorecidos con rendimientos académicos adecuados, dando prueba satisfactoria de la coherencia existente entre el sistema de admisión y la Misión de la Universidad. Buena parte de estos estudiantes provienen, según datos de la misma fuente, de establecimientos municipales o subvencionados ubicados en el centro de Santiago y de Providencia, lo que sugiere una disposición importante a realizar esfuerzos de desplazamiento para acceder a más y mejor educación. Esto refuerza la convicción de la Universidad de acoger a un grupo heterogéneo de estudiantes, con talento académico y deseos de superación.

Indicador 6: Existencia de cátedras orientadas a la nivelación de competencias básicas

Frente a las características escolares que muestran nuestros estudiantes, se han dado directrices desde la Universidad de tal modo que las carreras implementen en sus mallas algunas asignaturas, especialmente al inicio de la carrera, que apuntan a mejorar las competencias básicas de ingreso de los estudiantes, a saber:

- Cursos de “metodologías de estudio” y “Lenguaje y Estrategias del Aprendizaje”, cuyo objetivo es permitir a nuestros estudiantes acceder con éxito a los aprendizajes 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

¹¹¹ El detalle por carrera se encuentra contenido en el Informe regular de la Dirección de Admisión y Promoción, anexos.

estructuras sintácticas más complejas e insertarse en una comunidad que piensa y produce conocimiento desde diversas posturas.

- Cursos de “Introducción a la Matemática” que persiguen instalar y potenciar habilidades propias del pensamiento matemático en los estudiantes.
- Cursos de idiomas. Los estudiantes tienen acceso a cursos de inglés y de francés gracias a convenios realizados con el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura¹¹² y el Instituto Chileno-Francés de Cultura. La Universidad ha definido como política para los próximos años incorporar en la malla de todas las carreras un nivel de inglés instrumental, destinado a mejorar la habilidad lectora en nuestros estudiantes. Esto ya ocurre en carreras tales como Ciencias Políticas y Periodismo.
- Cátedras básicas. Se trata de cursos de fuerte orientación teórico social, transversal a todas las mallas de la Universidad. Estos cursos aportan al desarrollo del pensamiento crítico, entendido esto tanto en sus dimensiones filosóficas como del pensamiento psicológico del sujeto. La propuesta elegida respondió principalmente a dos consideraciones vinculadas entre sí: 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. La temática central a partir de la cual se pensó la articulación de las Cátedras Básicas se resume en la fórmula “La modernidad y sus crisis”. La idea fue, desde un comienzo, permitir a nuestros alumnos desarrollar una visión crítica y autónoma sobre el complejo mundo moderno, sus crisis y contradicciones, para generar en ellos una actitud reflexiva que les permitiese tener opiniones propias, pero fundadas y abiertas, sobre el mundo en permanente transformación que les toca vivir.

Como consecuencia de las consideraciones anteriores, se implementó a partir del año 2002 un conjunto de cinco Cátedras Básicas, a saber:

- Subjetividad y Razón en el Mundo Moderno
- Crítica de la Razón Occidental
- Comunidad y Sociedad
- Economía y Sociedad
- Historia Social y Política del Siglo XX

Desde el año 2005, la cátedra de “Crítica de la Razón Occidental” fue reemplazada por la de “Derechos Humanos, Género y Multiculturalismo”¹¹³.

¹¹² Ver convenio UAHC con el Instituto Chileno Norteamericano, anexos.

¹¹³ Que tiene como objetivo: 1) Problematizar los modos actuales en los que es posible imaginar la vida en común, teniendo como horizonte los derechos humanos y tomando en cuenta los diagnósticos y las demandas particulares que surgen de grupos discriminados como las mujeres y los grupos étnicos, 2) Introducir a los y las estudiantes a formas de producción de conocimiento y de comprensión de lo social que ponen en cuestión tanto el androcentrismo como el eurocentrismo. Tiene carácter colegiado y se encuentra bajo la responsabilidad del Programa de Estudios de Género y

Estas actividades de nivelación de competencias básicas, de acuerdo a la percepción de los docentes encuestados, es mayoritariamente reconocida por ellos (un 74,4%). Esto nos ayuda a concluir que contamos efectivamente con cursos que apuntan a la nivelación de competencias básicas y que, además, son reconocidos por los docentes. Esta situación es considerada positiva por la Universidad pero aún insuficiente toda vez que se trata de iniciativas que exigen mayor profundidad y evaluación, así como una modalidad de gestión que las integre de modo más sistemático.

Indicador 7: Mecanismos de evaluación de “Cátedras Básicas” y cursos de nivelación

La Universidad ha realizado regularmente procesos evaluativos de las cátedras básicas y de nivelación, con distintos niveles de alcance y profundidad.

Durante el 2008, las cátedras básicas, han estado desarrollando un nuevo proceso de autoevaluación consistente en dos iniciativas:

- a) Reuniones de evaluación entre el Coordinador de las Cátedras Básicas y los profesores que imparten los cursos, con el fin de llegar a una definición concertada de los objetivos de cada cátedra, que incluya contenidos y prácticas pedagógicas homogéneas para los cursos. Esta coordinación es relevante dado el carácter transversal a las carreras que tienen estas cátedras.
- b) Operacionalización y puesta en marcha de una propuesta de creación del Departamento de Estudios Generales¹¹⁴, unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica, destinada a hacerse cargo de la Línea de Formación General Universitaria, esto es, que agrupe 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. La propuesta fue aprobada por el Consejo Superior Universitario el 11 de agosto del presente año.

Sociedad y del Núcleo de Estudios Étnicos. En esta medida tiene un carácter interdisciplinario. De otro lado, se nutre de los avances en investigación y docencia de cada una de estas unidades. En el caso de la sección correspondiente a Género, el curso es dictado por investigadoras del Programa. Adicionalmente, se nutre de los avances en investigación, docencia en post grado y publicaciones de este Programa (ver Anexos).

¹¹⁴ Ver documento de creación de la unidad. Anexos.

Para el conjunto de las actividades que pretenden aportar a la nivelación de competencias, se llevará a cabo durante el segundo semestre un diagnóstico sistemático por parte del equipo MECESUP de competencias básicas orientado a levantar un fundamento pedagógico integrador y contextualizado para estas actividades formativas.

En suma, estamos efectivamente desarrollando un proceso de evaluación de las cátedras básicas y de nivelación de competencias, siendo promisorio, además, el esfuerzo evaluativo que llevarán a cabo las nuevas unidades de gestión que la Universidad está instalando, esto es, la Unidad de Desarrollo Pedagógico y el Departamento de Estudios Generales.

Indicador 8: Existencia de actividades curriculares de práctica

La Universidad viene desde el año 2001 desarrollando e implementando un proceso de innovación académica. Desde el 2004 se ha incluido actividades curriculares fuertemente centradas en la relación teoría-práctica y en el desarrollo de prácticas tempranas. Son ejemplo de esto, las pasantías de la Carrera de Psicología, carrera que ha aumentado en un 30% su articulación con las prácticas en los últimos años y la línea de Desarrollo Profesional Docente que poseen todas las carreras de Educación, incluyendo un acercamiento gradual al mundo de la escuela (con talleres, prácticas iniciales, intermedias y avanzadas).

En este sentido, declaran los Directores de Escuela y los jefes de Carrera entrevistados, se ha dado especial importancia al desarrollo práctico y reflexivo de los estudiantes, incentivando las prácticas de ellos en sus campos de acción laboral futuro. Los talleres prácticos comienzan en varias carreras desde el primer año de estudio, lo cual es altamente valorado por los estudiantes. De hecho, en una escala de 1 a 7, los estudiantes evalúan con un 5,3 en promedio las prácticas realizadas.

Pese a que las carreras están realizando un proceso creciente de vinculación y formalización con los centros de práctica, incluyendo convenios amplios con algunos municipios (San Bernardo o La Pintana, por ejemplo), esto aún se muestra en un nivel incipiente. Para la Universidad, esta positiva estrategia de vinculación temprana con los centros de práctica requiere ser profundizada y sistematizada, para potenciar los roles de los actores involucrados en las actividades prácticas y, en consecuencia, mejorar la calidad de la formación de nuestros estudiantes.

Indicador 9: Mecanismos de evaluación de métodos pedagógicos

Coherentes con lo que hemos dicho anteriormente, los Consejos de Escuela y de Área se han constituido en los espacios en que se evalúan regularmente las técnicas pedagógicas empleadas, a partir del diálogo crítico que se produce entre sus miembros y según la agenda de trabajo respectiva. Para la toma de decisiones dichas instancias de evaluación reciben información de varias fuentes:

- Informes de la evaluación docente que los estudiantes realizan en forma obligatoria al final de cada semestre.
- La evaluación formal que hace el Director de Escuela de sus docentes, actividad instalada en una parte de las carreras de la Universidad.
- Los informes derivados de la autoevaluación docente de sus cursos, en etapa aún de instalación.
- Indicadores de rendimiento, deserción, egreso y titulación aportados semestralmente por la Dirección de Planificación y Evaluación.

La existencia de estos mecanismos es avalada por los informantes claves consultados. En efecto, dos de cada tres docentes encuestados (64%) considera que los métodos pedagógicos que utilizan en el aula son los adecuados. En la encuesta realizada a los estudiantes, al proponer la frase de que los métodos pedagógicos aplicados a los docentes son ineficientes, un 61,4% señaló su desacuerdo con la afirmación y sólo un 13,8% señaló su acuerdo. Lo anterior permite afirmar que los métodos pedagógicos son bien evaluados por los estudiantes.

A modo de síntesis, podemos señalar que la Universidad cuenta con un mecanismo adecuado y participativo para desarrollar evaluaciones de los métodos pedagógicos, los Consejos de Escuela y Áreas, así como de fuentes regulares de información para la toma de decisiones. Sin embargo, no contamos con información pormenorizada y sistemática de las prácticas educativas y de innovación desarrolladas en aula. Estas tareas serán asignadas a las unidades de gestión creadas al interior de la Vicerrectoría Académica: la Unidad de Desarrollo Pedagógico y el Departamento de Estudios Generales.

Indicador 10: Tasa promedio de notas por carreras

La Universidad ha contado siempre con el dato de las notas promedios de sus estudiantes, por Carrera. Se trata de un indicador que nos permite observar la evolución y logros de los estudiantes. El cuadro siguiente muestra la evolución de las notas promedio por carrera desde el año 2005 al 2007.

Cuadro N° 24: Evolución Notas Promedio por Carrera, 2005 - 2007			
	2005	2006	2007
Administración Pública	4.6	4.4	4.6
Contador Auditor	4.3	4.3	4.1
Ingeniería Comercial	4.8	5.0	5.3
Ciencia Política	4.4	4.4	4.4
Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental	5.0	5.6	4.8
Ingeniería de Ejecución en Gestión Informática	4.4	4.4	5.0
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	4.5	4.3	4.3
Antropología	5.0	5.1	4.9
Periodismo	4.6	4.7	4.8
Psicología (diurna)	5.1	5.1	5.1
Psicología (vespertina)	5.4	5.4	5.3
Sociología	5.1	4.9	4.8
Trabajo Social (diurna)	5.1	5.3	5.1
Trabajo Social (vespertina)	5.2	5.2	5.3
Derecho	4.6	4.5	4.4
Licenciatura en Historia	4.6	4.6	4.5
Pedagogía en Educación Básica	5.4	5.4	5.2
Pedagogía en Educación Parvularia	5.3	5.4	5.3
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	4.7	4.8	4.7
Licenciatura en Danza	5.6	5.6	5.7
Pedagogía en Educación Diferencial	5.1	5.2	5.1

Fuente: Registro Curricular

En general, podemos observar en el citado cuadro que las notas promedio por carrera giran en torno al 5,0. Si lo asociamos a las Notas de Enseñanza Media (sobre 5,5), esto sugiere que la Universidad posee altos niveles de exigencia en la mayoría de sus carreras.

Para la institución, llevar un adecuado registro de las notas de sus estudiantes permite una valiosa toma de decisiones en torno a los niveles de exigencia que desarrollan los docentes en sus cátedras. Sin embargo, no existe información correlacionada de este dato con la

calidad de los aprendizajes de los estudiantes como, por ejemplo, el tipo de actividades de enseñanza desplegadas, las formas de evaluación realizada, las competencias básicas logradas por carrera, entre otras. En suma, está pendiente un aprovechamiento más integral de este indicador por parte de las escuelas y carreras.

Indicador 11: Tasa de eliminados por razones académicas por cohorte

Un buen indicador para evaluar el nivel de seguimiento de los estudiantes es la tasa de deserción específicamente centrada en causales académicas.

De acuerdo a lo señalado en el artículo 40 del Reglamento de Estudiantes de Pregrado¹¹⁵, son causales de eliminación por razones académicas: reprobación dos veces una misma asignatura y reprobación del 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.

Los estudiantes que se encuentren afectados por alguna de las causales de eliminación académica podrán, por una sola vez, solicitar a la Vicerrectoría Académica una nueva oportunidad de excepción. La autorización, de ser aprobada, se hace previa firma de un compromiso de parte del estudiante y con consulta al respectivo Consejo de Escuela.

Al respecto, en el cuadro siguiente podemos observar la evolución del porcentaje de estudiantes eliminados por causales académicas, por cohortes, desde el año 2002:

¹¹⁵ Ver Reglamento Estudiantil. Anexos.

Cuadro N° 25: Tasa de eliminados por causales académicas, por sexo y cohortes 2002-2007						
	AL SEGUNDO AÑO		AL TERCER AÑO		AL CUARTO AÑO	
	H	M	H	M	H	M
COHORTE 2002	7%	4%	6%	5%	2%	1%
COHORTE 2003	9%	4%	3%	2%	4%	1%
COHORTE 2004	9%	3%	6%	1%	3%	1%
COHORTE 2005	11%	5%	8%	3%	3%	1%
COHORTE 2006	13%	3%	5%	3%		
COHORTE 2007	8%	5%				

Fuente: Unidad de Registro Curricular

Se observa que la Universidad tiene un porcentaje cercano al 10% de sus estudiantes hombres que son eliminados por causal académica al pasar al segundo año. En el caso de las mujeres es sustancialmente menor. Al segundo año los porcentajes bajan casi a la mitad en ambos casos. Esto unido al 10% de alumnos rechazados en el proceso de matrícula nos muestra claramente que la Universidad posee un buen nivel de exigencia, ya que genera una reducción cercana al 20% de sus estudiantes por razones de calidad. La tasa de eliminados al cuarto año es sustancialmente menor, llegando en el caso de las mujeres al 1% en promedio.

En suma, nos parece que este porcentaje de estudiantes que fracasa académicamente, si bien no es preocupante, puede resolverse haciendo un esfuerzo por mejorar los procesos de selección y admisión y de programas de apoyo a los estudiantes. La línea de mejoramiento en este indicador está dada por un esfuerzo institucional de elevar los requisitos de ingreso y mejorar así el proceso de selección de nuestros estudiantes.

Indicador 12: Tasa de deserción por cohorte

La tasa de deserción es un indicador muy importante en cualquier institución. Las razones que explican la deserción pueden estar asociadas a causales académicas (que se explicitan en el indicador anterior, tasa de eliminación por razones académicas), económicas. y/o vocacionales.

A continuación, se muestra la evolución de la tasa de deserción no académica de las cohortes 2002 al 2007 de la Universidad:

	segundo año	tercer año	cuarto año
cohorte 2002	13,52%	20,34%	24,15%
cohorte 2003	16,54%	21,24%	25,80%
cohorte 2004	13,42%	18,88%	23,71%
cohorte 2005	17,29%	22,79%	26,72%
cohorte 2006	11,65%	15,91%	
cohorte 2007	13,87%		

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación con datos de la Unidad de Registro Curricular

Se puede observar que la tasa de deserción al segundo año oscila entre 11.65% (cohorte 2006) y 17.29% (cohorte 2005). Para el tercer año su valor más alto es de 22.79%, en la cohorte 2005, el que sin embargo baja bruscamente a su nivel más bajo del período en la cohorte 2006. La deserción no académica del cuarto año es la más alta en la cohorte 2005, situación que se repite en los 3 casos para esta cohorte. Esto es bastante relevante para efecto de la toma de decisiones.

Para la Universidad esta cifra es alta, reflejando la presencia de distintos factores de deserción, más allá de los estrictamente académicos. Creemos que se debe hacer un esfuerzo por mejorar el apoyo institucional financiero directo a estos estudiantes, ya que nuestra Misión nos impulsa a buscar soluciones para aquellos estudiantes que teniendo las condiciones académicas, se vean impedidos de continuar sus estudios por razones financieras. Esta debe ser una tarea a emprender en los próximos períodos de admisión, con medidas concretas tendientes a dar solución a este problema, lo que nos permitiría retener a estos estudiantes.

Se sabe sin embargo que la situación no es homogénea en la Universidad y que existe dispersión respecto de las carreras¹¹⁶, lo que hace necesario un trato diferenciado a los estudiantes según su área.

En suma, perder uno de cada cuatro estudiantes por razones no académicas nos parece una cifra alta, por lo que debemos tomar medidas para favorecer (en lo que dependa de la institución) la retención de estos estudiantes.

¹¹⁶ Ver tasa de deserción por carreras, Informe Unidad de Registro Curricular. Anexos.

Indicador 13: Existencia de plataforma e-learning

La Universidad está realizando esfuerzos concretos para la instalación de modalidades educativas *on line*.

Como se ha señalado en el Capítulo IV del presente informe, la realización de diagnósticos y la conformación de una comisión que aborde este tema constituyen la entrada formal para incentivar, planificar y sistematizar lo que la Universidad ha hecho y desea hacer en el uso de plataformas virtuales para el desarrollo de experiencias educativas.

En la actualidad, parte importante de los estudiantes y profesores emplea la plataforma Moodle, concebida como un sistema de gestión de cursos de libre distribución que ayuda a los docentes a crear comunidades de aprendizaje en línea. Como se sabe, Moodle es una aplicación Web que se ejecuta sin modificaciones en cualquier plataforma tecnológica que soporte un lenguaje PHP y permite la realización de foros, gestión de contenido (recursos), cuestionarios con distintos tipos de preguntas, base de datos de actividades de diversos cursos, entre otros.

Para el funcionamiento de esta plataforma, existe un administrador del sitio, quien permite a los docentes subir y gestionar los contenidos impartidos en sus cursos. El docente define si el curso tiene o no acceso restringido, situación en la que el profesor crea una clave única para el acceso a su curso o material.

En suma, se usa actualmente en la Universidad una plataforma e-learning, Moodle, de libre acceso en el mundo de Internet, altamente amistosa y promisorio en cuanto a los recursos que aporta para la docencia. Representa una experiencia valiosa para el desarrollo de innovaciones pedagógicas, con creciente incorporación de docentes y estudiantes, sin embargo, no constituye una propuesta suficientemente integrada a las prácticas educativas de la institución dado que, entre otros factores, se ha originado más por iniciativas de grupos de personas que por una política académica proveniente del nivel central de la Universidad.

Indicador 14: Número de años promedio de egreso por carrera

De acuerdo a los datos disponibles, la media de años de egreso de nuestra Universidad por parte de los estudiantes es de 5,43 años, oscilando entre 4,1 y 6,9 años:

Cuadro N° 27: Promedio Tiempo Egreso (en años)	
Psicología (vespertino)	6,9
Psicología (diurno)	6,7
Trabajo Social (diurno)	5,8
Trabajo Social (vespertino)	6,3
Antropología	6,2
Sociología	6,0
Ciencias Políticas y Administrativas	5,9
Licenciatura en Danza	5,8
Periodismo	5,6
Contador Auditor	5,5
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	5,4
Derecho	5,3
Ingeniería de Ejecución en Informática	5,2
Administración Pública	5,0
Ciencia Política	4,8
Ingeniería Comercial	4,7
Pedagogía en Educación Básica	4,7
Pedagogía en Educación Parvularia	4,6
Pedagogía en Educación Diferencial	4,1
Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental	4,1
Promedio General de egreso	5,43

Fuente: Registro Curricular.

Se observa que las carreras de mayor tiempo de egreso son Psicología, Trabajo Social, Antropología y Sociología. En cambio, Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental y las de Pedagogía de la infancia son las de menor tiempo de egreso, entre 4,1 y 4,7 años.

La media de estas carreras es considerada alta, ateniendo a que hay varias carreras que duran 8 semestres, lo que implica la realización de estudios más acabados para identificar los factores que explican estas cifras. Con todo, sugieren una situación académica muy heterogénea y la presencia de altos niveles de exigencia y de reprobación en parte de las carreras mencionadas. Esta es una materia de análisis para las nuevas unidades de gestión que se ha dado la Vicerrectoría Académica.

Indicador 15: Relación temporal egreso/titulación

El tiempo promedio que demora un egresado en titularse en nuestra Universidad es de 15 meses, es decir, poco más de un año. Los niveles de dispersión son altos y, en coherencia con el indicador anterior, las pedagogías y Administración Pública muestran bajos meses

promedio de egreso; en cambio, carreras como Antropología, Danza, Derecho y Sociología muestran promedios superiores a los 25 meses entre su egreso y su titulación.

Cuadro N° 28: Promedio Tiempo Titulación (en meses)	
Antropología	33,6
Licenciatura en Danza	28,4
Ciencias Políticas y Administrativas	12,9
Contador Auditor	15,4
Ingeniería Comercial	21,2
Periodismo	23,2
Psicología (diurno)	12,3
Psicología (vespertino)	22,7
Sociología	41,5
Trabajo Social (diurno)	16,4
Trabajo Social (vespertino)	23,7
Derecho	26,5
Pedagogía en Educación Básica	7,9
Pedagogía en Educación Diferencial	1,3
Pedagogía en Educación Parvularia	2,6
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	1,9
Licenciatura en Cine Documental	4,5
Ciencia Política	12,3
Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental	13,6
Ingeniería de Ejecución en Informática	1,0
Administración Pública	2,0
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	6,6
Promedio General	15,1

Fuente: Registro Curricular.

Este indicador refuerza lo señalado en orden analizar más acabadamente el tiempo medio de egreso-titulación y sus factores incidentes, por carrera y escuelas, de modo de generar las acciones remediales específicas o de ajustar las medidas académicas y compensatorias que ya se han desplegado.

Indicador 16: Número de titulados por año.

La evolución de titulados gira en torno a los 600 estudiantes, sin embargo, se ve influenciada por los programas regionales, particularmente con Pedagogía Básica, Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública y Derecho, con una cifra de entre 250 y 300 titulados al año.

Cuadro N° 29: Evolución de Titulados, 2005 - 2007		
2005	2006	2007
614	568	634

Fuente: Registro Curricular.

Con todo, la tendencia es estable y permite apreciar el aporte sustantivo de profesionales, de todas sus carreras, que ha hecho la Universidad al medio nacional.

d) Fortalezas y debilidades del criterio

Las principales fortalezas detectadas son las siguientes:

Existencia formal de procesos de admisión y selección, expresados en los requisitos mínimos.

Crecimiento paulatino de los requisitos mínimos de ingreso e incremento en el promedio PSU de los nuevos estudiantes en términos generales y por carrera.

Existencia de cátedras destinadas a la nivelación de competencias básicas

Con respecto a las debilidades, podemos mencionar:

Dispersión entre los promedios de ingreso de las distintas carreras, implica una brecha entre los alumnos tanto a nivel de aula y entre escuelas.

Falta de centralización en la coordinación de actividades académicas destinadas a la nivelación de competencias básicas.

Falta de una unidad centralizada responsable de evaluar las metodologías de enseñanza-aprendizaje

Insatisfactorios tiempos de egreso de los estudiantes y niveles de deserción sólo regulares.

e) Líneas de mejoramiento para el criterio

Plena puesta en marcha del Departamento de Estudios Generales y de la Unidad de Desarrollo Pedagógico.

Mejorar los procesos de nivelación de competencias en los estudiantes que ingresan.

Identificar cambios en las metodologías de enseñanza y establecer mecanismos de inducción a dichas prácticas.

Reforzar el rol de los Consejos de Escuela en el análisis y mejoramiento de los procesos de retención, rendimiento, egreso y titulación de los estudiantes.

Criterio 4: Mecanismos para el aseguramiento de la calidad del Cuerpo Académico abarcando reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, desarrollo y renovación

a) Presentación del estándar:

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 en un solo cuerpo las diferentes normativas que la institución se ha dado en su desarrollo: concursos, clasificación, evaluación, estímulos, derechos y cese de funciones de sus académicos¹¹⁷.

La selección de académicos contratados y de honorarios se realiza sobre la base de concursos públicos de antecedentes y, cuando proceda, de oposición, contemplando los mecanismos de convocatoria, comisiones de evaluación y de apelación que regirán el concurso.

Todos los académicos son clasificados según el mencionado reglamento que tiene por objetivo establecer criterios de jerarquización basados en los antecedentes curriculares de las y los académicos que trabajan en la institución y que la Universidad considera necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos que ofrece, de acuerdo a la Misión y Visión institucionales. 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 dos ámbitos de experiencia.

Los procesos de evaluación son obligatorios para todos los académicos, se encuentran descritos en el Reglamento de Carrera Académica y serán abordados en el indicador número 3 del presente criterio.

¹¹⁷ Reglamento de Carrera Académica. En Apéndice N° 13.

La Universidad mantiene un sistema de estímulos que posibilitan el desarrollo del personal académico en los ámbitos de la formación de postgrado, investigación, extensión, publicaciones y asistencia a congresos y seminarios, por medio de fondos concursables y becas.

Los derechos establecidos en la citada carrera 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 Académico¹¹⁸ 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 104/08¹¹⁹.

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) Existencia de políticas, estrategias y planes para el reclutamiento de personal académico
- 2) Escala de remuneraciones y honorarios
- 3) Evaluación de desempeño académico
- 4) Mecanismos de supervisión de cargos académicos
- 5) Política de perfeccionamiento académico
- 6) Política de desarrollo académico
- 7) Política de renovación del recurso humano

Indicador 1: Existencia de políticas, estrategias y planes para el reclutamiento de personal académico

La política de reclutamiento y selección de personal académico de la Universidad está basada en la realización de concursos públicos para ampliar su planta académica y/o para cubrir las necesidades que emergen de sus procesos de innovación, con el objeto de dotarse de académicos calificados que puedan contribuir al desarrollo de su Misión y Visión aportando experiencia académica y/o profesional relevante que nutran su concepción de integración teoría-práctica. La política institucional busca propiciar la igualdad de

¹¹⁸ Ver Reglamento de Ética y Disciplina de los Académicos. Anexos.

¹¹⁹ Ver Decreto 104/08 de Rectoría, en Apéndice N° 14.

oportunidades y transparencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal académico y creación de controles que aseguren la objetividad de los concursos.

El Reglamento de Concursos – parte integrante del Reglamento de Carrera Académica- norma los procedimientos de elaboración de las convocatorias a concurso, su difusión, la conformación de las Comisiones de Selección y de Apelación, asegurando la participación de diferentes órganos universitarios: Consejos de Escuela, Consejos de Área y Vicerrectoría Académica y la de los estudiantes y académicos en carácter de observadores con derecho a voz.

Los concursos son convocados con a lo menos 15 días de antelación con el objeto de permitir a los postulantes reunir sus antecedentes y elaborar su currículum en el formato empleado por la Universidad, medida que a su vez asegura una mejor evaluación de dichos antecedentes¹²⁰.

La política de concurso privilegia a los profesores con post grado y la experiencia profesional, con el objeto de asegurar calidad académica.

La calidad de los mecanismos de selección empleados se expresa en la aceptación de los resultados de los concursos por parte de los postulantes y a la baja presencia de apelaciones, pese a que esa posibilidad es conocida por todos ellos ya que esa información forma parte de la convocatoria.

Una parte del reclutamiento es con jornada y otra a honorarios, estableciéndose un mejoramiento permanente en el aumento de jornada como se verá en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 30: Evolución Personal Docente Contratado (Número de Personas), 2005 - 2008				
	2005	2006	2007	2008
Jornada Completa	22	20	27	29
¾ de Jornada	9	13	13	16
Media Jornada	38	36	41	62
¼ de Jornada	4	8	7	4

Fuente: Recursos Humanos

Es posible observar un crecimiento sustancial del personal docente contratado por la Universidad, lo cual conlleva a un mejoramiento sostenido en la calidad de la docencia entregada, pues, existen más docentes con permanencia dentro de la institución. Debemos señalar que este fue uno de los aspectos observados por los pares evaluadores en el proceso de acreditación anterior y sobre el cual la Universidad ha realizado un gran esfuerzo. En

¹²⁰ Ver Formato Currículum, en Anexos.

esta línea, y por acuerdo del Directorio, se ha decidido no mantener jornadas contratadas inferiores a media.

Al consultarse a los Directores de Escuela y Jefes de Carrera respecto a qué políticas y mecanismos existen para determinar la dotación académica, estos reconocen la reglamentación institucional y los aportes entregados por cada Escuela, ello de acuerdo con la planificación del año. Adicionalmente, señalan, existe la evaluación que se realiza al final de cada semestre por parte de los estudiantes. Señalan también que algunos proyectos específicos requieren cierto perfil de docente particular.

En resumen, existe una buena política de reclutamiento del personal académico, conocida por la comunidad y expresada integralmente en el actual Reglamento de Carrera Académica, ello permite establecer criterios de calidad y la toma de decisiones de mejoramiento en las tareas que deben cumplir nuestros académicos.

Sin perjuicio de lo anterior, está pendiente mejorar la difusión externa y la masividad de los concursos.

Indicador 2: Escala de 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.

El personal de honorarios es remunerado por horas de clase, cuyo valor es el mismo para todos los docentes y se reajusta anualmente.

La remuneración del personal contratado se rige por la diferenciación a partir de la escala de clasificación académica, bajo el principio de “a mayor nivel en la clasificación, mayor nivel de remuneración”¹²¹.

¹²¹ Esto correlaciona con el grado de responsabilidad que define el Reglamento de Carrera Académica. Para ilustrar esto, se cita aquí los artículos de las dos máximas categorías: “Artículo 15.- Las funciones que corresponden a los profesores asociados, además de las señaladas para los profesores adjuntos, son las siguientes:

- I. Formular, desarrollar y dirigir programas o proyectos de investigación, de desarrollo tecnológico, de diseño o creación artística.
- II. Proporcionar asesoría académica a los alumnos y asumir la dirección de proyectos de tesis de pregrado correspondientes a su respectivo grado académico.
- III. Dirigir los procesos de elaboración, evaluación, adecuación o modificación de los planes y programas de estudios de pregrado y postgrado.
- IV. Impartir docencia de acuerdo con los planes y programas de estudios, en los niveles de pregrado y postgrado”.

“Artículo 16.- Las funciones que corresponden a los profesores titulares, además de las señaladas para los profesores asociados, son las siguientes:

El cuadro siguiente muestra la caracterización 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 (un 36% en las dos categorías más altas).

Clasificación	2008	Porcentaje (%)
Titular	20	18%
Asociado	20	18%
Adjunto	25	23%
Asistente	8	7%
Auxiliar	14	12%
Sin Categorizar	24	22%
Total	111	100%

Fuente: Secretaría Académica

En suma, existe un mecanismo de remuneración asociado a la categoría académica que orienta e incentiva la vida académica. Sin embargo, es importante abordar el proceso de clasificación de docentes a honorarios para posteriormente remunerarlos de acuerdo a su clasificación.

Indicador 3: Evaluación de desempeño académico

Tal como se ha señalado, los procesos de evaluación son obligatorios para todos los académicos¹²². En el Reglamento de Carrera Académica se señala lo siguiente:

Artículo 36.- La evaluación tiene por objeto motivar a los académicos a un perfeccionamiento permanente destinado a mejorar su participación en las tareas atinentes a su cargo y posición. La evaluación será considerada un antecedente importante en la clasificación académica y en la postulación a los beneficios que otorgue la Universidad a

-
- I. Participar en los procesos de evaluación de los académicos de la Universidad.
 - II. Presidir las comisiones en que le corresponda participar; en caso de dos a más académicos de igual jerarquía, tendrá precedencia la antigüedad.
 - III. Presidir las comisiones evaluadoras de proyectos institucionales a fondos concursables externos.
 - IV. Dirigir, orientar y coordinar las líneas de investigación y publicaciones de su unidad académica o de la Universidad”.

¹²² Se entiende lo docente como la dimensión más relevante comprendida en la actividad académica, común a todos nuestros académicos, independiente de su vínculo contractual con la institución.

sus académicos, tales como ayudas para viajes, publicaciones, así como en los procesos de promoción de los académicos.

Artículo 37.- El sistema de evaluación deberá considerar el conjunto de funciones y deberes establecidos en el presente Reglamento, tomando en consideración el régimen contractual de los académicos.

Artículo 38.- Los académicos con dedicación de medio tiempo o más deberán presentar anualmente un plan de trabajo, que se incorporará en el Programa Operativo Anual (POA) de su respectiva Escuela, Carrera o Programa, especificando las actividades de docencia, investigación, extensión, publicaciones y gestión, que realizarán en el año. El cumplimiento del plan anual de trabajo de los académicos será evaluado por la Dirección de la Escuela respectiva y comunicado al Consejo de Escuela y a la Vicerrectoría Académica.

Por su parte, la evaluación del desempeño docente, en la versión actual, se realiza mediante tres procedimientos que se han aplicado en forma progresiva¹²³:

- Evaluación de los estudiantes al final del semestre (2001).
- Evaluación del Director de la Escuela (2007).
- Autoevaluación del académico (2008).

Desde el año 2006, la evaluación de estudiantes se realiza *on line* y es requisito para que los estudiantes puedan inscribir las asignaturas del siguiente semestre. El cuadro adjunto muestra la evaluación docente durante el período 2005 a 2007.

Cuadro N° 32: Resultados promedio Evaluación Docente, 2005 - 2007			
	2005	2006	2007
Evaluación General	6.0	5.9	5.9

Fuente: Secretaría Académica.

Se observa en este cuadro una nota media de la docencia, alrededor de 6,0, que es considerada satisfactoria por la Universidad.

Respecto de la evaluación del desempeño académico, en la Encuesta de Satisfacción a Estudiantes de primer año, ellos valoran altamente la actualización, la calidad e idoneidad de los docentes, los contenidos de los cursos, considerándolos “buenos pedagogos”. También son bien evaluadas, pero en menor grado, las metodologías utilizadas y la integración de lo teórico y lo práctico, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

¹²³ Ver Reglamento de Carrera Académica, en Apéndice N° 13.

Cuadro N° 33: Nivel de Satisfacción con la Docencia Impartida. Estudiantes de Primer Año, 2006-2007		
	2006	2007
Docentes actualizados	94%	95%
Calidad docentes	93%	91%
Contenidos adecuados	90%	92%
Docentes idóneos	87%	86%
Buenos pedagogos	79%	81%
Metodologías buenas para el aprendizaje	70%	74%
Integración teoría y práctica	67%	74%

Fuente: Encuesta Estudiantes de Primer Año 2006 y 2007, Dirección de Admisión y Promoción

Al afirmarse, en la encuesta general a estudiantes, que “el sistema de evaluación de los docentes es muy deficiente”, sólo un 29% está de acuerdo con que el sistema es deficiente.

Por su parte, en la misma encuesta, al solicitarles que evaluaran con una nota (en escala de 1 a 7) algunos aspectos vinculados a los docentes, los resultados fueron buenos, evidenciando con ciertas debilidades la recuperación de clases perdidas y las ayudantías, tal como muestra el cuadro siguiente:

Cuadro N° 34: Evaluación aspectos de la docencia, año 2008	
Docencia	2008
Preparación de clases	5,8
Evaluación general de los profesores	5,7
Cumplimiento de los programas	5,6
Recuperación de clases perdidas	5,0
Evaluación general de ayudantías	4,8

Fuente: Encuesta Estudiantes 2008, Dirección de Planificación y Evaluación

En general, la docencia, a la luz de estos resultados, resulta ser un área de satisfacción importante para los estudiantes.

En suma, el Reglamento de Carrera Académica incorpora la evaluación integral del desempeño de los profesores contratados, incorporando, entre otros aspectos y según la jerarquía correspondiente, la evaluación de la docencia realizada, el desempeño de tareas de administración docente, el número y calidad de las publicaciones, la participación en

seminarios y congresos, la dirección de tesis, la participación en proyectos de investigación, labores de extensión o de creación artística.

Indicador 4: Mecanismos de supervisión de cargos académicos

Los académicos tienen la responsabilidad de cumplir sus funciones propias al interior de su unidad académica de pertenencia, integrados a los programas de trabajo de las Escuelas y Áreas. El proceso de supervisión y evaluación del trabajo académico tiene en consideración las diferentes expresiones académicas de cada área o disciplina, así como los esfuerzos de innovación y de actualización desplegados por el cuerpo académico.

Las cargas docentes asignadas a los profesores a honorarios están de acuerdo a las horas contratadas. El cumplimiento de sus funciones se supervisa por medio del control de asistencia y de las evaluaciones docentes, ambas a cargo de la Secretaría Académica y remitidas regularmente al Director de la respectiva Escuela.

Las actividades de los académicos, con dedicación de medio tiempo o más, tienen un doble mecanismo de control: la función docente se supervisa por el mismo mecanismo que el de los docentes a honorarios y, además, deben presentar un plan anual de trabajo, el que se incorpora en el Programa Operativo Anual de su Escuela, Carrera o Programa, especificando las actividades de investigación, docencia, extensión, gestión y publicaciones que realizarán en el año. 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, de acuerdo a clasificación académica y jornada. Esta era una necesidad institucional dada la diversidad de funciones que se habían creado con distintas lógicas de funcionamiento entre carreras. Para regular las tareas genéricas de coordinación se ha aprobado, además, el Decreto 124/08¹²⁴.

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.

¹²⁴ Ver Decreto de Rectoría 124/08, en Apéndice N° 15.

Indicador 5: Política de perfeccionamiento académico

La Universidad mantiene un sistema de estímulos que posibilitan el desarrollo de sus académicos en los ámbitos de la formación de postgrado, investigación, extensión, publicaciones y asistencia a congresos y seminarios.

El apoyo al perfeccionamiento académico es un aspecto relevante y para ello operan algunos mecanismos en esta dirección:

1. Conservación del espacio laboral en el caso de docentes que salen al exterior por motivos académicos, previo acuerdo con el respectivo Director de Escuela. Los académicos que realicen estudios de postgrado en el extranjero mantienen su relación contractual con la Universidad y, en algunos casos, tienen garantizada su reincorporación al momento de regresar al país.
2. Aporte económico para la compra de pasajes en el caso de pasantías o estadías en el exterior, previa solicitud al Vicerrector Académico.
3. Fondo de apoyo y disminución de la carga académica en el caso de estudios en el país, según el Decreto 104/08. Los docentes que realicen estudios de postgrado en otras instituciones 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. Adicionalmente, la Vicerrectoría Académica podrá autorizar por un semestre la descarga de un curso al académico para la realización de la tesis de postgrado, previa solicitud fundamentada de la dirección de la Escuela.
4. 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 una beca del 50%.

Para los académicos, la aplicación de políticas y mecanismos para mejorar la calidad de los docentes es aún insuficiente (46,3%). Mientras que sólo un 1 de cada 5 lo considera como la principal debilidad respecto de la calidad de la docencia de pregrado en la Universidad¹²⁵.

¹²⁵ Encuesta Docentes Dirección de Planificación y Evaluación 2008. En Apéndice N° 8.

En síntesis, aunque los recursos destinados a perfeccionamiento aún no cubren el total de la demanda, se han realizado esfuerzos pertinentes por parte de la Universidad, estableciendo los mecanismos señalados anteriormente.

Indicador 6: Política de desarrollo académico

La Universidad estimula el desarrollo de actividades de investigación, extensión, publicaciones y asistencia a congresos de sus académicos contratados por medio de apoyos focalizados en cada uno de esos ámbitos.

El fomento de la investigación se realiza por medio de los concursos a los Fondos de Núcleos Temáticos de Investigación y el fondo de incentivo a Proyectos que concursan a financiamiento externo.

La Universidad propicia la asistencia de sus académicos a congresos, seminarios y otros eventos (jornadas, simposios, talleres, foros, etc.), que se realicen tanto dentro como fuera del país, en los que presenten, 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 han recibido fondos para participar en Congresos y/o Seminarios:

Cuadro N° 35: Apoyo Participación en Congresos y Seminarios (Número de Académicos), 2006 - 2008			
	2006	2007	2008(*)
Número de Personas	9	15	16

Fuente: Secretaría Académica
(*) Considera hasta Julio

Del mismo modo, el apoyo a la extensión se realiza por medio de los concursos al Fondo de Proyectos de Extensión. Estos son presentados con el patrocinio de la Escuela respectiva, de acuerdo a lo planificado en cada POA.

En el caso de las publicaciones, existen mecanismos claramente definidos para otorgarles el sustento necesario para su ejecución:

1. Asignación de fondos permanentes para revista de la Universidad y las revistas de las escuelas y/o áreas¹²⁶.
2. Concurso anual de publicaciones de libros.

¹²⁶ Son: la revista institucional (Revista de la Academia); de la Escuela de Educación (Paulo Freire. Revista de Pedagogía Crítica); de la Escuela de Psicología (Castalia); del Área de Estado, Economía y Gestión (Aspectos); de la Escuela de Antropología (Antropología Visual).

3. Financiamiento a cada escuela de cuatro documentos de trabajo, dos en la serie Apuntes Docentes y dos en la serie Reflexiones Académicas.

En suma, la Universidad cuenta con una política de desarrollo académico que incluye acceso a publicaciones, investigación y proyectos de extensión, así como asistencia a eventos académicos. Sin embargo, una debilidad detectada en este ámbito dice relación con la insuficiente cantidad de recursos disponibles.

Indicador 7: Política de renovación del recurso humano

Existe una política en la Universidad de otorgar estabilidad laboral a su cuerpo académico, independiente de su vinculación contractual con la institución.

En este contexto, la renovación de los académicos está asociada preferentemente a:

- a) cambios curriculares que demandan más docentes,
- b) la necesidad de contar con nuevos docentes para nuevos temas de enseñanza,
- c) la evaluación deficiente y persistente del docente,
- d) el retiro voluntario de docentes, y
- e) la jubilación de ellos.

Esta renovación del cuerpo académico es establecida mediante los mecanismos regulares de la Universidad, especialmente a través de los concursos.

Con respecto a los procedimientos de evaluación de los académicos, existen formulas de seguimiento que permiten tomar decisiones de mejoramiento en aquellos docentes mal evaluados. Como resultado de la evaluación docente, los Directores de Escuela conversan con ellos, cruzando información con la autoevaluación del docente, lo que permite establecer un acuerdo de mejoramiento. Luego de un tiempo no suficientemente precisado, de persistir el mal desempeño docente, los Directores de Escuela tienen la facultad de tomar decisiones destinadas al reemplazo de los docentes¹²⁷.

En la encuesta realizada a los estudiantes, un 31,1% de ellos señaló estar en desacuerdo con la idea de que existen mecanismos eficientes para asegurar la calidad de los docentes.

En conclusión, la Universidad posee mecanismos para la renovación del cuerpo académico, más fuerte en el ingreso que en la salida de éstos. Estos mecanismos, sin embargo, no son suficientemente regulares y sistemáticos.

¹²⁷ Ver Entrevistas a Directores de Escuela. En Apéndice N° 8.

d) Fortalezas y debilidades del criterio

A continuación mencionamos las principales fortalezas detectadas:

Existencia de un reglamento de Carrera Académica, incluyendo normativas específicas de regulación (Decretos 104/08 y 124/08).

Buen nivel académico de los docentes y percepción positiva de los docentes por parte de los estudiantes

Existencia de prácticas evaluativas de la docencia y de la productividad académica

En relación a las debilidades, podemos indicar:

Publicidad de concursos públicos restringida (página Web de la institución y colegios profesionales).

Falta de una clasificación de los docentes a honorarios que permita diferenciar y precisar su relación con las remuneraciones.

Falta de un mecanismo de evaluación del personal académico en funciones directivas.

Baja cantidad de recursos destinados a perfeccionamiento y desarrollo académico.

Carencia de mecanismos regulares y sistemáticos para la renovación de los docentes o el cambio de estos.

e) Líneas de mejoramiento

Socialización y plena puesta en marcha del Reglamento de Carrera Académica.

Definición e implementación de mecanismos regulares y sistemáticos para la renovación de los docentes o el cambio de estos.

Generación de un mecanismo de aplicación gradual de remuneración diferenciada a los docentes a honorarios según su clasificación.

Criterio 5: Mecanismos de atención y evaluación del servicio prestado a los estudiantes y egresados, atendiendo a su progresión y seguimiento

a) Presentación del estándar:

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

La Universidad establece una serie de directrices con el objeto de apoyar a estudiantes en los ámbitos de desarrollo creativo, personal, deportivo, recreativo y socioeconómico. Para estos efectos, la Universidad cuenta con dos instancias de apoyo directo a los estudiantes: la Dirección de Asuntos Estudiantiles¹²⁸ y la Unidad de Bienestar¹²⁹, encargadas de apoyar iniciativas de los estudiantes en lo deportivo, cultural, artístico, social, recreativo y de diversa índole.

Asimismo, de modo transversal, a partir de la prestación de servicios que ofrecen algunas carreras, se han instalado iniciativas formales de unidades de apoyo a los estudiantes en los ámbitos legal, psicopedagógico y psicológico¹³⁰, como una forma de brindarles acceso a estos servicios a quienes lo necesiten.

Por otra parte, la institución ha establecido, a contar del año 2006, un mecanismo formal de vinculación permanente con sus ex alumnos, mediante la creación de un Programa de Egresados y Titulados, encargada de mantener información actualizada de ellos y de generar relaciones permanentes a través de distintas actividades como: invitación a seminarios, vinculación con empleadores, entre otras.

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) Existencia del servicio de asuntos estudiantiles, de bienestar y de apoyo.
- 2) Evaluación del servicio de biblioteca

¹²⁸ Ver objetivos y funciones Dirección de Asuntos Estudiantiles. En anexos.

¹²⁹ Ver objetivos y funciones Unidad de Bienestar. En Anexos.

¹³⁰ Ver Informes unidades de Servicio a la Comunidad. En Anexos.

- 3) Evaluación del servicio de informática
- 4) Evaluación general de los servicios a los estudiantes
- 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: Existencia del servicio de asuntos estudiantiles,
de bienestar y de apoyo*

Una vez que los estudiantes han ingresado a la Universidad, las carreras poseen cierta autonomía respecto a la progresión académica del alumno en lo que corresponde a su formación disciplinar.

La Universidad se hace cargo del manejo de la información curricular del estudiante desde el momento en que se matricula hasta que se titula. Este servicio lo realiza la Unidad de Registro Curricular. Paralelamente, se realiza un manejo de la situación e información financiera del estudiante que reside en la Dirección de Administración y Finanzas, a través de la Unidad de Tesorería. Ambas unidades se encuentran en comunicación permanente entre ellas y con el estudiante.

La Universidad se hace responsable de la formación general del estudiante y de un conjunto de actividades de apoyo, actividades que son canalizadas por la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Unidad de Bienestar Estudiantil.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) tiene como objetivo impulsar y posibilitar la existencia de agrupaciones, colectivos, centros de alumnos y otros, que permitan generar espacios de diálogo, promover la participación y la identificación de los estudiantes con la Universidad por medio de actividades extra curriculares que canalicen sus intereses. Generar ambientes y condiciones que promuevan el estilo de vida sana, potenciando el programa deportivo de la Academia, aportando al desarrollo físico y psicológico del estudiante¹³¹.

Para dar soporte a las iniciativas estudiantiles la Universidad creó el Fondo para Proyectos Concursables, fondo que es administrado por el DAE y que ha permitido el surgimiento de nuevas agrupaciones estudiantiles y, a su vez, ha fortalecido las existentes, creando un mayor vínculo entre la comunidad estudiantil y la Universidad. El cuadro siguiente permite observar que hay un aumento paulatino en el número de proyectos aprobados, lo que da cuenta del interés por parte de los estudiantes. Los tópicos abordados en estos proyectos

¹³¹ Para mayor información consultar el Informe del Programa Deportivo 2007, DAE. En Anexos.

son: exposiciones, danza, documentales, música, literatura (en el plano cultural) e intervenciones comunitarias, trabajos voluntarios (en el plano social), entre otros¹³².

Cuadro N° 36: Número de Proyectos Aprobados, 2005-2008				
	2005	2006	2007	2008
Proyectos Aprobados	8	9	12	11

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

El deporte influye de manera importante 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. En este sentido, el cambio de talleres deportivos a selecciones con orgánicas más formales, ha significado un avance en los programas y ha fortalecido su desarrollo interno. Adicionalmente, ha permitido mostrar la Universidad en una dimensión pública y masiva: presencia en canales televisivos, programas radiales, prensa escrita y otros.

Se observa un incremento en la participación en actividades deportivas, particularmente fútbol. Ello tiene relación con la política institucional de generar alternativas de espacios para actividades deportivas y recreativas y responder, a la vez, a uno de los ámbitos señalados por los pares evaluadores en el proceso de acreditación anterior¹³³. El cuadro siguiente muestra un resumen de las actividades deportivas, en el que se observa un fuerte incremento en las actividades de futbol varones y damas, así como en voleibol.

Cuadro N° 37: Evolución del número de Estudiantes que participan en Actividades Deportivas, (2005 - 2008)				
	2005	2006	2007	2008
Futbolito Damas	10	10	13	15
Voleybol Mixto		13	9	27
Basquetbol Mixto				21
Karate Mixto			7	23
Selección Futbol Varones	25	30	30	29
Baby Futbol Varones	50	150	146	218
TOTAL	85	203	205	333

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

La Universidad no cuenta con instalaciones físicas en sus campus para hacer deportes dada su opción de instalarse en el centro de la ciudad: Campus Condell y Campus Brasil. Sin

¹³² Ver Informe General de Gestión Dirección de Asuntos Estudiantiles 2007, en Anexos.

¹³³ En el Capítulo IV se presenta en detalle este aspecto.

embargo ha generado los mecanismos para habilitar espacios mediante el arriendo de infraestructura adecuada¹³⁴.

Esto ha permitido también abrir un curso electivo de futbolito mixto el año 2008, con una alta demanda y muy buenos resultados en cuanto a asistencia y recepción por parte de los estudiantes, siendo evaluado positivamente la iniciativa de la Universidad de apoyar estos cursos, a pesar de existir cierta distancia entre el recinto y la Universidad.

La Unidad de Bienestar Estudiantil, por su parte, 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) coordinarse con otras unidades; y,
- 5) preparar información relacionada con indicadores relevantes de Bienestar estudiantil.

El Departamento de Bienestar Estudiantil gestiona, entre otras, becas socioeconómica, 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 problema¹³⁵.

El total de beneficiarios alcanzó a 500 en el año 2006, mayoritariamente en el uso del Convenio con el Centro Médico. A junio del 2008 ya van 411 beneficiados, distribuidos entre todos los servicios. El total de beneficiarios es superior al 10% de nuestros estudiantes, pudiendo ser que algunos de ellos tengan más de un beneficio. El cuadro siguiente resume los beneficios otorgados en el período 2006 a 2008.

¹³⁴ En la actualidad se arriendan las dependencias del Colegio Universitario Salvador.

¹³⁵ Ver informe Unidad de Bienestar Estudiantil, En Anexos.

Cuadro N° 38: Beneficios Entregados a Estudiantes (2006 –2008)						
	2006		2007		Primer semestre 2008	
	Presupuesto	Beneficiarios	Presupuesto	Beneficiarios	Presupuesto	Beneficiarios
Beca Socio Económica	30.000.000	92	31.000.000	87	33.418.000	87
Beca Excelencia	3.113.000	3	5.782.400	20	6.501.425	17
Beca Indígena	2.348.300	4	2.000.400	4	2.872.610	4
Beca de Alimento	988.800	25	4.800.000	28	7.000.000	64
Beca Socioeconómica, Alumnos con Crédito Ley 20.027	no existía beneficio	no existía beneficio	no existía beneficio	no existía beneficio	10.000.000	87
Beca de Deporte	no existía beneficio	no existía beneficio	2.149.370	8	5.765.267	15
Beca artística (Danza, Teatro, Música)	no existía beneficio	no existía beneficio	no existía beneficio	no existía beneficio	1.645.585	6
Beca Sector Público, Danza y Psicología	no existía beneficio	no existía beneficio	5.203.400	30	5.749.700	30
Fondo Emergencia	3.998.355	12	6.000.000	24	6.360.000	6
Convenio Refugiados	811.500	1	829.892	1	900.100	1
Convenio Adopta un Hermano	936.284	10	1.000.000	10	1.000.000	
Convenio Centro Médico	2.899.150	346	5.000.000	116	5.000.000	63
Convenio Salud Mental La Morada	120.000	7	no se dio el beneficio	no se dio el beneficio	no se dio el beneficio	no se dio el beneficio
Convenio Centro Psicológico CAPS	S/B	S/B	1.000.000	50	1.000.000	31
Total	42.316.239	500	64.765.462	378	87.212.687	411

Fuente: Unidad de Bienestar

La Universidad, a partir 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 acontece, por ejemplo, con el Centro de Mediación Familiar, el Centro de Atención Psicológica (CAPS) y la Clínica Jurídica. Además, el año 2008 se agrega un nuevo centro, el Centro de Mediación Psicopedagógica Infantil (CEMPIM).

En la encuesta realizada a estudiantes, un 33,3% señala estar de acuerdo en que existen mecanismos adecuados que permiten a la Universidad atenderlos de manera eficaz. Un 24,9% señala ser indiferente y un 33,8% señala estar en desacuerdo.

A modo de síntesis, se observa que la Universidad cuenta con un conjunto de servicios de atención al estudiante, pertinentes a sus intereses y motivaciones, encaminadas satisfactoriamente al desarrollo integral de ellos.

Del mismo modo, se hace necesario identificar y difundir nuevos mecanismos de participación en actividades deportivas, recreativas y culturales.

Indicador 2: Evaluación del servicio de Biblioteca

La Unidad de Biblioteca se encuentra desarrollando su Plan Estratégico desde el año 2006, en concordancia con el Plan Estratégico de la Universidad, ello ha permitido mejorar los niveles de satisfacción, tanto en los aspectos inmateriales como materiales.

El cuadro siguiente muestra los niveles de satisfacción de los estudiantes de primer año respecto del servicio de biblioteca, desglosado en sus distintos aspectos:

Cuadro N° 39: Nivel de satisfacción de los estudiantes de primer año con el Servicio de Biblioteca (Se consideran aquellos estudiantes que responden de acuerdo y muy de acuerdo), 2006 y 2007		
	2006	2007
Nivel alto de satisfacción material:		
Limpieza y aseo	96%	94%
Iluminación	86%	87%
Temperatura	83%	82%
Comodidad	74%	78%
Edificio Acogedor	71%	80%
Publicaciones periódicas	51%	62%
Material nuevo	41%	30%
Libros que necesita	32%	30%
Computadores suficiente	27%	27%
Nivel de satisfacción inmaterial:		
Atención	84%	83%
Horarios	77%	78%
Atención mesón	76%	82%

Fuente: Encuesta estudiantes de primer año, Dirección de Admisión y Promoción

Como puede apreciarse, los aspectos inmateriales son mayoritariamente aprobados por los estudiantes, con porcentajes cercanos o por encima del 80%. Esto evidencia que la atención y los horarios dispuestos son adecuados.

En cuanto a los aspectos materiales, los estudiantes valoran ampliamente lo referido al edificio y su espacio, es decir, limpieza y aseo, iluminación, temperatura, comodidad, ambiente acogedor, todos atributos referidos a la calidad del edificio (el actual es bastante más amplio y cómodo que el existente al 2005).

Sin embargo, hay aspectos materiales claves tales como libros y computadores que, pese al esfuerzo de incremento realizado al 2007, aún son mal evaluados. La expectativa derivada de la inversión 2008 en libros, computadores y más espacio, debiera mejorar este juicio. Con todo, en la encuesta realizada a los estudiantes de todos los años, estos evaluaron el servicio general de biblioteca con nota 4,8.

En suma, la evaluación de los servicios de biblioteca permite identificar los aspectos positivos y deficitarios percibidos por los estudiantes, así como la toma de decisiones sobre los mejoramientos que la Universidad ya está llevando a cabo.

Indicador 3: Evaluación del servicio de Informática

La Universidad ha incrementado los recursos informáticos dedicados a los estudiantes, lo que se refleja en un aumento de computadores y de laboratorios de computación.

La evaluación que hacen los estudiantes acerca de los laboratorios de computación se ilustra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 40: Nivel de satisfacción de los estudiantes de primer año con el servicio de informática ¹³⁶ , 2006 y 2007		
	2006	2007
<i>Nivel alto de satisfacción material</i>		
Limpieza y aseo	83%	77%
Iluminación	81%	87%
Acogedor	50%	52%
Espacio adecuado	47%	65%
Posibilidad de accidentes	36%	54%
Cantidad de impresiones adecuada	17%	18%
Terminales y computadores adecuado	15%	12%
<i>Nivel alto de satisfacción inmaterial</i>		
Atención	87%	74%
Horarios	61%	68%

Fuente: Encuesta estudiantes de primer año, Dirección de Admisión y Promoción

Como puede notarse, se evalúan como satisfactorias la limpieza y la iluminación de los laboratorios y, en cuanto al servicio, la atención y los horarios. Los estudiantes indican que no disponen de suficientes computadores para trabajar y que la cantidad de impresiones es insuficiente. También el espacio es poco adecuado y poco acogedor para un alto porcentaje de los encuestados

¹³⁶ Se consideran aquellos estudiantes que responden de “acuerdo” y “muy de acuerdo”.

Estos resultados no son menores, ya que en varias ocasiones ha sido planteado que el perfil de una parte importante de nuestros alumnos se asocia a familias de sectores económicos bajos, de modo que su acceso privado a estas tecnologías probablemente sea restringido.

No obstante lo anterior, es necesario enfatizar que el objetivo de aumentar, en general, la infraestructura de los laboratorios ya está en marcha, en función del Plan Estratégico, de modo que ya hay logros visibles. En la encuesta general realizada a los estudiantes, estos evaluaron con nota 4,5 los servicios de informática que presta la institución. Este dato demuestra que existen aspectos que deben, sin duda, mejorarse al observar los resultados mostrados en el cuadro anterior, correspondiente a la mirada de los estudiantes de primer año.

En suma, la evaluación del servicio de informática muestra la existencia tanto de aspectos satisfactorios como insatisfactorios, lo que permite establecer el avance parcial de la institución en estos temas, pese al incremento real de recursos desplegado en los años anteriores. Este es un punto de los servicios estudiantiles que amerita profundización y mejoramiento.

Indicador 4: Evaluación general de los servicios a los estudiantes

La Universidad, como se ha señalado, realiza regularmente encuestas de satisfacción a los estudiantes, en particular a los de primer año, considerando que es aquí donde se produce la mayor tasa de deserción. A partir del año 2005, dichas encuestas se realizan regularmente y, desde el año 2008, se aplicarán, en general, a todos los estudiantes.

A partir de lo anterior, se observa que se produce una baja en el año 2007 en aquellos estudiantes a los que se les pregunta si seguirían en la Universidad. Sin embargo, son indicadores bastante positivos, que se acercan mucho a los perseguidos como meta estratégica. El cuadro siguiente muestra dichos resultados:

Cuadro N° 41: Niveles de Satisfacción de los Estudiantes de Primer Año, 2006 y 2007		
	2006	2007
1) Estudiantes que escogieron a la UAHC como primera opción	32%	33%
2) Volvería a Escogerla nuevamente como primera opción (del grupo que la escogió como primera opción)	87%	81%
3) Seguirá estudiando en la UAHC hasta el término de su carrera (a todos)	94%	81%

Fuente: Informe Encuesta Estudiantes de Primer Año, 2006 y 2007. Dirección de Admisión y Promoción

Lo relevante aquí es identificar las causas de aquella baja para generar las acciones correctivas al respecto. Esto se realiza regularmente, pues, en la misma encuesta se hace

una evaluación más específica por cada uno de los servicios principales que presta la Universidad, identificando claramente dónde se están produciendo los mayores niveles de satisfacción e insatisfacción¹³⁷.

En la encuesta general realizada a los estudiantes, se les solicitó que evaluaran los servicios (en una escala de 1 a 7). Se observa una cierta dispersión en los resultados, destacando biblioteca y salas de estudio en un extremo (con un 4,8, ambas); y los aspectos de recreación y de deporte, en el otro (3,5 y 2,5 respectivamente). El cuadro siguiente resume la información:

	2008
Biblioteca	4,8
Salas de estudio	4,8
Servicio de casino	4,1
Laboratorios	4,3
Espacios de recreación	3,5
Espacios para deporte	2,5
Servicios de informática	4,5
Contactos con el mundo laboral	4,1

Fuente: Encuesta estudiantes 2008, Dirección de Planificación y Evaluación

En síntesis, existe una valoración positiva de la Universidad entendida como un todo, pero deficitaria si se focaliza la evaluación en los espacios de recreación y deportes y en algunos aspectos de informática y de biblioteca, dando cuenta de expectativas no suficientemente cumplidas para los propósitos de calidad de la institución. Para la Universidad, esto representa un ámbito de mejoramiento relevante para el desarrollo de adecuados servicios de apoyo a los estudiantes.

Indicador 5: Existencia de estudios de seguimiento de egresados

La Universidad ha establecido en el año 2006 un Programa de Egresados y Titulados, encargado de generar regularmente información sobre ellos y los mecanismos adecuados para una vinculación permanente con nuestros egresados y titulados.

¹³⁷ Ver Encuestas de Satisfacción Estudiantes de Primer Año 2006, 2007. En Anexos.

A partir de la creación de este programa se realiza la investigación “Condiciones laborales, educación continua y organización. Un acercamiento a la opinión de nuestros egresados”, se cuenta con hallazgos que constituyen un acercamiento regular y formal que la institución hace para conocer cuál es la situación de nuestros ex alumnos.

Este Programa nos ha permitido mantener un contacto regular con los egresados y titulados y, asimismo, crear los mecanismos necesarios para una vinculación permanente. De este modo, de un total de casi 4.000 egresados y titulados, el programa ya cuenta con una base de datos de más de 1.300¹³⁸ estudiantes contactados. Se agrega a esto la posibilidad de establecer una red de contactos con los empleadores.

Para este año, esta unidad trabaja en un estudio de profundización de la muestra que introduce variables de satisfacción de los empleadores y diferencias por escuelas y carreras.

Tenemos, en suma, satisfacción por la existencia de esta unidad y por los aportes que está realizando a la comprensión de egresados y empleadores con vistas al proceso de mejoramiento de la docencia de pregrado.

Indicador 6: Nivel de satisfacción de egresados con la formación recibida

Un tema importante para la institución es conocer cuál es la visión de egresados y titulados sobre la calidad de su proceso formativo durante su paso por nuestra institución. Por ello, el Programa de Egresados y Titulados ha consultado sobre este tópico en la investigación realizada el año pasado. La calidad de la enseñanza se aborda desde las dimensiones de estructura curricular y recursos humanos (cantidad y calidad de los docentes y funcionarios de la institución), preparación y ejecución.

De acuerdo a este estudio, los egresados y titulados mantienen una actitud positiva sobre la calidad de la enseñanza recibida, debido a que están de acuerdo con que existe un buen diseño de la propuesta curricular y de los programas que fueron impartidos en sus carreras. En esta misma línea, están “de acuerdo” con las afirmaciones que sustentan la calidad de los recursos humanos referidos al desempeño de los funcionarios y a las competencias y conocimientos aportados por el cuerpo docente.

En este estudio, la calidad de la enseñanza es abordada desde las dimensiones “resultado del proceso de formación” y “competencias generales”. Las competencias profesionales y los conocimientos adquiridos que definen la calidad de la enseñanza entregada por nuestra Universidad, son altamente valoradas por parte de los egresados y titulados.

¹³⁸ Ver: “Principales Labores del Programa para Egresados y Titulados 2007. Programa Operacional Anual 2008”, anexos.

En definitiva, los ex estudiantes sostienen que están “en acuerdo” con que la formación recibida potenció las habilidades comunicacionales y la sensibilidad para apreciar la diversidad. Estas valoraciones tienden a ser muy positivas respecto a las habilidades recibidas en términos de un perfil del egresado o titulado que mantiene un pensamiento crítico, solución de problemas, trabajo multidisciplinario, autoaprendizaje e iniciativa personal, formación y consistencia ética, pensamiento globalizado y participación e integración ciudadana.

Indicador 7: Nivel de satisfacción de los empleadores con los egresados

La opinión que los empleadores tienen sobre la Universidad se centra casi exclusivamente en lo que han observado en cuanto al rendimiento profesional de los contratados. Desde esa perspectiva, la opinión es sólidamente positiva, resaltando, la mayoría, la conciencia social que estos poseen. Por otra parte, los empleadores, no tienen una visión muy clara del posicionamiento de la Universidad, ni de su prestigio entre los otros centros de estudios superiores.

Los mismos empleadores señalan, sin embargo, que “de todas formas, está claro ya que hay consenso respecto del liderazgo de la Universidad en relación a la formación superior de funcionarios públicos en carreras impartidas en jornada vespertina, lo que se valora nítidamente como un acierto”.

En lo que hay acuerdo es en la calidad docente de sus profesores y del prestigio que tienen muchos de ellos. Todo lo anterior revela, una vez más, que falta destacar la calidad de la formación que se entrega en la institución, como también en la adecuada comunicación de estos logros y en el diseño del relato a emplear¹³⁹.

En síntesis, los empleadores nos permiten comprender que la formación de nuestros estudiantes es adecuada y valorada, sin embargo, dan cuenta también de las dificultades de visibilidad que enfrenta la Universidad. Lo que hay más bien es confianza en los egresados, que los empleadores atribuyen y proyectan a la institución, siendo un dato frágil para la Universidad.

d) Fortalezas y debilidades del criterio

Las fortalezas detectadas en el análisis son las siguientes:

¹³⁹ Informe Empleadores, Departamento de Egresados y Titulados, año 2008, En Apéndice N° 6.

La Universidad conoce regularmente la percepción de los estudiantes sobre la institución y sus servicios.

Evaluación positiva de los estudiantes y egresados sobre el conjunto de la Universidad y, particularmente, la docencia y los aspectos intangibles vinculados a la atención.

Mayor cobertura de becas y servicios de bienestar.

Creciente participación de los estudiantes en actividades deportivas.

Existencia de una unidad para el seguimiento de egresados y titulados.

Con respecto a las debilidades, podemos mencionar:

Carencia de equipamiento computacional para el uso de estudiantes

Falta de material bibliográfico

Insuficientes espacios deportivos y de recreación

Servicio de casino apenas satisfactorio

Falta de visibilidad y vinculación con los empleadores

e) Líneas de mejoramiento

Identificar nuevos espacios para actividades de recreación, deportivas y artísticas.

Mejorar los aspectos mal evaluados de biblioteca: publicaciones periódicas, material nuevo, libros y computadores.

Mejorar contactos con empresas e instituciones con vistas a establecer redes de contacto laborales más amplias.

Contactar a una mayor cantidad de egresados y titulados, para generar a su vez, estadísticas más acabadas.

Criterio 6: Utilización de la investigación para mejorar la calidad de la docencia

a) Presentación del estándar:

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”.

b) Políticas y Mecanismos Formales

La Dirección de Investigación y Estudios es la Unidad encargada de promover, coordinar y gestionar actividades de investigación. Depende la Vicerrectoría Académica y dispone de recursos para incentivar el desarrollo de proyectos FONDECYT y fondos concursables denominados Núcleos Temáticos de Investigación (NTI).

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 nuestra Misión y principios, contribuyendo en la generación y análisis de las políticas públicas ligadas a los temas de investigación desarrollados.

En esta línea, la Universidad y sus Centros Asociados desarrollan regularmente un conjunto importante de actividades de seguimiento, de evaluación y de formulación de propuestas en torno a diversas políticas públicas.

La Dirección de Investigación y Estudios tiene la capacidad de generar y alentar convenios de colaboración e intercambio con otras instituciones de educación superior en temas de investigación y publicaciones.

La Universidad ha generado distintos mecanismos que permiten incentivar y desarrollar la vinculación de la investigación con la docencia:

- 1) Los proyectos de investigación deben estar comprometidos en los POAs, en función de los requerimientos temáticos e intereses de las Escuelas.
- 2) Se prioriza la incorporación obligada de docentes y alumnos en los equipos de investigación que se conforman.
- 3) El desarrollo de tesis, en su interior, otorga mayores puntajes a los postulantes.
- 4) Igualmente, se valora de modo positivo los productos comprometidos en el desarrollo de las investigaciones en cuanto ofrecen publicaciones, documentos de trabajo, seminarios y otros eventos académicos.

- 5) Entre los criterios de selección de docentes, se privilegia, la contratación de docentes que han realizado investigación, alentando la relación investigación-docencia.
- 6) Un resultado relevante de la investigación desarrollada en la Universidad es la creación y asignación de cátedras que se insertan formalmente en el curriculum, como es el caso de la Cátedra UNESCO de Educación en Derechos Humanos y del Programa ProGénero y Sexualidades.

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) 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) Proyectos de investigación y eventos realizados por Centros Socios

Indicador 1: Número de proyectos de investigación financiados con fondos internos y montos

A partir del año 2000 la Universidad realiza anualmente un llamado a concursar por fondos denominado: “Concurso de Proyectos Presentados por Núcleos Temáticos de Investigación o Programas”, conocidos como NTI. Los proyectos de los Núcleos Temáticos de Investigación son evaluados 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 2007¹⁴⁰.

¹⁴⁰ El detalle de estos proyectos, por Escuela, se encuentra en Anexos.

Cuadro N° 43: Número y monto de los proyectos de Núcleos Temáticos de Investigación (NTI), 2005 - 2007			
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
TOTAL	102	55	

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

Como puede observarse, aunque el presupuesto se ha mantenido constante, ha crecido el número de postulaciones. Esto constituye una evidencia de la importancia que ha logrado este fondo y del número de académicos que realizan el esfuerzo de conformar un equipo de trabajo y levantar una propuesta.

El concurso, en este sentido, se ha transformado en una especie de capital semilla dando pie a programas o a participación en fondos externos. Del mismo modo, según los registros disponibles, se ha producido un aumento gradual de tesis y la existencia de equipos consolidados que se mantienen constantes en la presentación de proyectos.

En síntesis, la Universidad estimula y financia proyectos propios de investigación. Esta política ha sido satisfactoria en la instalación de una cierta cultura investigativa de los propios académicos y sus ayudantes que ejercen la docencia regular en la institución. Este logro no debiera inhibir la necesidad de incrementar los fondos asignados en los años siguientes.

Indicador 2: Número de proyectos de investigación financiados con fondos externos

La Universidad y los Centros Asociados se han presentado a distintos fondos concursables, adjudicándose, de hecho, varios proyectos de los fondos que ofrece FONDECYT¹⁴¹:

¹⁴¹ Ver Informe de Investigaciones y Publicaciones, en Anexos.

Cuadro N° 44: Proyectos FONDECYT aprobados, 2005-2008					
	2005	2006	2007	2008	Total
Presentados	9	10	5	5	29
Aprobados	4	0	0	3	7
% de aprobación	44%	0	0	60%	24%
Incentivo a la Cooperación Internacional	0	1	1	0	2
Iniciación a la investigación	0	0	1	0	1
Postdoctorado	0	0	0	1	1
Total aprobados	4	1	2	4	11

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

El cuadro muestra la regularidad de la institución para presentarse a estos fondos, ello ocurre, entre otros factores, debido a la política de la Universidad de financiar a los equipos de trabajo en la etapa de diseño.

Entre los años 1990 y 2008, a la Universidad se le ha aprobado 54 proyectos en los distintos tipos de concursos de FONDECYT, 46 de ellos son del concurso regular. Según el cuadro anterior, los rendimientos alcanzados, en términos de porcentaje de aprobación, han colocado a la Universidad en un nivel de logro promisorio en el medio nacional.

Junto a estos fondos, la Universidad puede mostrar también productividad en el acceso y desarrollo de tareas investigativas con fondos provenientes de la Fundación Ford, de OXFAM, Corporación Humanas, MECESUP y CLACSO, entre otros.

Lo señalado, a modo de síntesis, da cuenta de un nivel satisfactorio de investigación de los académicos de la Universidad en el ámbito de las Ciencias Sociales, las Humanidades y la Educación.

Indicador 3: Número de docentes y estudiantes involucrados en Núcleos Temáticos de Investigación

Los proyectos de Núcleos Temáticos de Investigación (NTI) conllevan la participación de investigadores principales, adjuntos, asesores, tesistas y estudiantes. El cuadro siguiente muestra el nivel de participación alcanzado:

Cuadro N° 45: Participación de Investigadores y Estudiantes en NTI, 2005 - 2007				
	2005	2006	2007	TOTAL
Investigador Principal	14	12	16	55
Investigadores Adjuntos (Coinvestigadores)	40	41	40	160
Asesores (Colaboradores)	15	10	7	37
Tesistas	18	19	27	83
Alumnos/Ayudantes	37	38	48	168
TOTAL	124	120	138	503

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios.

Este cuadro evidencia que en los proyectos aprobados, hay más estudiantes y tesistas incorporados, paralelo a una reducción en el número de investigadores colaboradores.

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.

Indicador 4: 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 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 2005-2008:

Cuadro N° 46: Número de Proyectos y Eventos de Centros Socios (2005-2008) ¹⁴²				
	Proyectos e Investigaciones	Seminarios, Foros, Programas, Cursos, etc.	Publicaciones	Proyectos, Programas y Actividades realizadas conjuntamente con la Universidad
FASIC	7	3	2	2
CERC	10	4	16	3
FUD	-	-	-	2
GIA	12	4	5	2
PET	32	8	-	10
PIIE	58	16	18	4

Fuente: Directorio

El cuadro adjunto muestra la positiva capacidad de los Centros asociados a la Universidad en los temas de investigaciones, publicaciones, seminarios y otros. Esta capacidad es mayor que la mostrada en proyectos conjuntos, lo que sugiere que estas alianzas no han sido suficientemente aprovechadas aún por la Universidad.

d) Fortalezas y debilidades del criterio

Como fortalezas podemos indicar las siguientes:

Instalación de una cultura de investigación vinculada a la docencia.

Capacidad de participación y adjudicación de fondos en concursos externos relevantes.

Centros asociados con buen nivel de trabajo investigativo y colaborativo.

Las debilidades detectadas son:

Baja cantidad de recursos asignados a los fondos internos.

Adjudicaciones muy concentradas en ciertas disciplinas y carreras.

¹⁴² Ver Detalle de Proyectos de los Centros Socios en Anexos

e) Líneas de mejoramiento

Incrementar fondos para los proyectos de investigación internos.

Identificar mecanismos y fondos para establecer una más fecunda vinculación entre investigación y docencia.

Generar mecanismos de mayor participación de estudiantes y docentes en proyectos de la universidad.

Identificar mecanismos que faciliten la participación a fondos externos.

VI. Plan de Mejoramiento

El desarrollo presente y futuro de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano está orientado pertinentemente por la Misión, la Visión y la existencia de un conjunto de valores asociados a la promoción de los derechos humanos y al desarrollo de pensamiento crítico. La existencia de un Plan Estratégico 2006-2010 permite definir con mayor precisión el camino trazado por parte de la Universidad para cumplir eficiente y coherentemente los propósitos y estándares de calidad planteados.

Para la Universidad existe la intención explícita de concentrar esfuerzos en la consolidación de una comunidad académica fuerte y de potenciar y visibilizar un proyecto formativo que la distinga dentro de las instituciones de educación superior del país. En este sentido, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano pretende 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.

El éxito de esta compleja opción se basa, 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.

Como resultado de la autoevaluación institucional desarrollada durante el último año, el presente capítulo da cuenta del Plan de Mejoramiento diseñado para responder a las debilidades y problemas detectados en este proceso.

En el capítulo anterior, de autoevaluación, surgieron un conjunto de fortalezas y debilidades. Teniendo presentes estas debilidades, a continuación se presentan las medidas específicas tendientes a superarlas. El siguiente Plan de Mejoramiento 2008-2010 debe entenderse como articulado no sólo con las debilidades y fortalezas consignadas en el presente Informe de Autoevaluación Institucional, sino también con el Plan Estratégico vigente, además de ser un insumo fundamental para el proceso de construcción del futuro Plan Estratégico 2011-2015¹⁴³.

Las debilidades detectadas en la autoevaluación fueron jerarquizadas en orden de mayor a menor importancia. Se seleccionaron las 10 más importantes, consideradas nuestros nudos críticos, los que se detallan a continuación:

1. Visibilidad de la Universidad en un contexto de alta competitividad en la que no se corresponden la fortaleza identitaria de la Misión y su baja capacidad de comunicación.
2. Integración y gestión de los sistemas de información interna de la Universidad para la toma de decisiones y para la gestión institucional.

¹⁴³ Se incluye en el Apéndice N° 10 el FODA elaborado por la Comisión General de Acreditación.

3. Heterogeneidad en los indicadores de ingreso entre las distintas carreras de la Universidad.
4. Deserción producto de condiciones económicas de los estudiantes.
5. Infraestructura necesaria para acoger el crecimiento de la Universidad.
6. Falta de coherencia entre la clasificación académica y la categorización salarial, junto a las responsabilidades asociadas, de los profesores a honorarios.
7. Mecanismos de apoyo para el perfeccionamiento y desarrollo de los académicos.
8. Servicios de biblioteca y computación para los estudiantes.
9. Ausencia de carrera funcionaria administrativa en la Universidad.
10. Vinculación con el mercado laboral privado y egresados.

A continuación se presenta el Plan de Mejoramiento considerando, nudos críticos, objetivos, actividades y plazos:

Nudos críticos	Objetivos	Actividades	Responsables	Plazos
Visibilidad de la Universidad en un contexto de alta competitividad en la que no se corresponden la fortaleza identitaria de la misión y su baja capacidad de comunicación.	Aumentar la visibilidad institucional	Establecimiento de una política de comunicaciones destinada a mostrar la identidad, fortalezas y productos de la universidad.	Rectoría Unidad de Comunicaciones Dirección de Admisión y Promoción.	Noviembre 2008.
Integración y gestión de los sistemas de información interna de la Universidad para la toma de decisiones y la gestión institucional.	Integrar y gestionar adecuadamente el sistema de información para la gestión institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articulación de los subsistemas de información existentes en la universidad, entre sí y con el sistema de gestión estratégica. 2. Levantamiento de requerimientos de información de los usuarios. 3. Capacitación a los funcionarios y equipos directivos. 4. Elaboración de un manual de procedimiento. 	Dirección de Planificación y Evaluación. Unidad de informática.	Primer semestre 2009.
Heterogeneidad en los indicadores de ingreso entre las distintas carreras.	Mejorar la selectividad en el proceso de admisión y el apoyo durante su proceso formativo.	1. Mejoramiento de los procesos: <ol style="list-style-type: none"> a) de la campaña de admisión; b) de selección de postulantes, y c) de apoyo compensatorio a los estudiantes que ingresan con bajos puntajes. 	Vicerrectoría Académica Departamento de Estudios Generales Unidad de Desarrollo Pedagógico Dirección de Admisión y Promoción	Primer semestre 2010.

Nudos críticos	Objetivos	Actividades	Responsables	Plazos
		2. Puesta en marcha del programa de nivelación de competencias básicas (MECESUP).	Unidad de Desarrollo Pedagógico Departamento de Estudios Generales.	Primer semestre 2010.
Deserción producto de condiciones económicas de los estudiantes de cursos avanzados	Disminuir la deserción por motivos económicos en estudiantes de cursos avanzados.	1. Aumento de vacantes hasta el 50% del ingreso regular a primer año para alumnos con crédito con aval del estado. 2. Identificación e intervención sobre causales de deserción económica.	Directorio Dirección de Administración y Finanzas	Primer semestre 2009. Segundo semestre 2009.
Infraestructura necesaria para acoger el crecimiento de la Universidad	Crecer en infraestructura de acuerdo a las necesidades.	1. Implementación de un plan de crecimiento de la infraestructura requerida para los próximos cinco años (campus plaza Brasil y campus Matte-Pérez). 2. Optimización de mecanismos para incrementar la disponibilidad de espacios recreativos y deportivos.	Directorio Rectoría Dirección de Administración y Finanzas	2013
Falta de coherencia entre la clasificación académica y la categorización salarial, junto a las responsabilidades asociadas, de los profesores a honorarios.	Diseñar una política de contratación y jerarquización de los profesores a honorarios.	1. Implementación del plan de desarrollo de la planta docente hasta un punto de equilibrio consistente en una relación de 1:3 entre profesores de jornada y profesores a honorarios. 2. Diseño de una escala	Vicerrectoría Académica	2013 2009

Nudos críticos	Objetivos	Actividades	Responsables	Plazos
		diferenciada de remuneraciones para profesores a honorarios		
Mecanismos de apoyo para el perfeccionamiento y desarrollo de los académicos	Mejorar los mecanismos de perfeccionamiento y desarrollo de nuestros académicos	Implementación de un plan de perfeccionamiento destinado a lograr que en el plazo de cinco años el 70% de los profesores tenga estudios de postgrado.	Vicerrectoría Académica	2013
Servicios de biblioteca y computación para los estudiantes	Incrementar los servicios de Biblioteca y laboratorios de computación	<p>1. Reforzamiento del plan de mejoramiento de biblioteca y laboratorios de computación para los estudiantes. La meta del plan es pasar de 13,2 estudiantes por computador a 8 en los próximos 5 años.</p> <p>2. Ampliación de zonas <i>wi fi</i> al conjunto de la Universidad.</p> <p>3. Plan de actualización, completación y enriquecimiento de la bibliografía básica.</p>	Vicerrectoría Académica Dirección de Administración y Finanzas Unidad de informática Unidad de Biblioteca	2013
Ausencia de carrera funcionaria administrativa en la Universidad	Crear la carrera funcionaria para los administrativos de la Universidad.	Diseño y puesta en marcha de un sistema de carrera funcionaria del personal administrativo	Rectoría	Segundo semestre 2009.
Vinculación con el mercado laboral privado y egresados	Mejorar la vinculación de la Universidad con el sector privado y los egresados.	1. Diseño e implementación de un plan de comunicaciones dirigido a empleadores, egresados y centros de práctica.	Rectoría Unidad de Comunicaciones Unidad de Egresados	Primer semestre 2009.

Nudos críticos	Objetivos	Actividades	Responsables	Plazos
		2. Fortalecimiento de la Unidad de egresados y titulados.		